

# **MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Aurora Marques Machado**

---

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Informação e da  
Documentação. Área de Especialização em Biblioteconomia**

**Aurora Marques Machado  
Modalidades de Avaliação de  
serviços em Bibliotecas  
Universitárias: estudo exploratório.  
2011**

**SETEMBRO DE 2011**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Informação e da Documentação, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Luís Espinha da Silveira e da Mestre Paula Ochôa Telo.

*Dedicatória*

*Ao Frederico, como incentivo para a aprendizagem ao longo da vida.*

*Ao Paulo, pelo debate enriquecedor e pela paciência.*

*A toda a minha Família, pelas horas roubadas ao seu convívio.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Doutor Luís Espinha da Silveira o interesse manifestado, as suas críticas e os contributos para a exequibilidade da investigação.

À Mestre Paula Ochôa Telo o meu eterno reconhecimento pela motivação e confiança, sempre presentes, e pela sábia orientação que tanto enriqueceu esta dissertação.

Ao Eng. J. Fins agradeço a disponibilidade e auxílio nessa disciplina “obscura” que é a Estatística.

Ao António Braz de Oliveira e Júlia Ordorica agradeço a revisão de texto que emprestou compreensão e legibilidade a este trabalho.

Por fim, para lhe dar maior destaque, agradeço, reconhecida, a colaboração dos Profissionais de Informação que se disponibilizaram a responder ao questionário que possibilitou a observação empírica desta investigação.

## RESUMO

### PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS : ESTUDO EXPLORATÓRIO

Aurora Marques Machado

**PALAVRAS-CHAVE:** bibliotecas universitárias, auto-avaliação organizacional, indicadores de desempenho, ISO 11620

A avaliação de desempenho dos serviços fornecidos à comunidade académica pelo sistema biblioteca universitária do ensino público, em Portugal, é o objecto desta investigação. Trata-se de um estudo exploratório das práticas e ferramentas de avaliação utilizadas e das concepções dos Profissionais de Informação, responsáveis ou co-responsáveis pela gestão das bibliotecas universitárias, no que respeita ao auto diagnóstico do desempenho organizacional como forma de melhorar a decisão, a eficácia, os resultados e os impactos dos serviços fornecidos às respectivas comunidades.

A observação – estruturada e controlada para responder à pergunta de partida – pressupôs a elaboração de uma ferramenta híbrida, simultaneamente quantitativa e qualitativa que nos pareceu a forma mais adequada de responder aos objectivos da investigação. O *ratio* de resposta corresponde a 19,04% do universo de bibliotecas universitárias do ensino público.

O diagnóstico de avaliação organizacional das bibliotecas universitárias do ensino público consubstanciou-se nos indicadores previstos na NP ISO 11620, *standard* que normaliza a metodologia para aferir a utilidade e relevância dos serviços fornecidos.

Os resultados demonstram que apenas 25% das bibliotecas entendeu a necessidade de definir documentos estratégicos e de alinhamento da organização como a visão e, apesar de 70% afirmar que avalia os serviços, só 10% o faz utilizando a ISO 11620. A mesma dificuldade se sente na aplicação do *standard* relativo à recolha de dados estatísticos (ISO 2789): apenas 5% afirma utilizar a norma. A reduzida utilização destes dois *standards* dificulta a inevitável comparação do desempenho entre bibliotecas universitárias, num futuro próximo.

Nenhuma biblioteca universitária participante faz avaliações custo/eficácia, custo/benefício ou qualidade/custo e nenhuma compara os resultados com as suas congéneres.

O plano estratégico é maioritariamente (75% das bibliotecas) preparado em função de percepções que se pretendem alterar e só 8,3% o faz de acordo com a missão e objectivos estratégicos da Universidade. Constata-se a falta de instrumentos de alinhamento organizacional, o que compromete essencialmente a gestão de topo ou estratégica. Em nenhum caso o orçamento depende dos resultados do desempenho.

Considerando que o impacto resulta da demonstração das alterações nas atitudes, comportamentos e conhecimento dos utilizadores após a experimentação dos serviços fornecidos pela biblioteca, nenhuma biblioteca universitária faz este tipo de avaliação.

As bibliotecas participantes avaliam maioritariamente (60%) a imagem e esta é, em 75% dos casos, boa. Porém só quatro (4) bibliotecas inquiriram diferentes *stakeholders*. A esmagadora maioria (93,8%) avalia o grau de satisfação do utilizador, contudo só 10% segue a metodologia proposta no referencial normalizado de indicadores de desempenho para avaliação dos serviços de biblioteca. Em todo o caso, utilizam, de acordo com a literatura, o indicador mais subjectivo.

Verificou-se, ainda, que 15% afirma ter abraçado um projecto de gestão de qualidade e o caminho para a certificação é a Norma ISO 9001:2002 e indicadores da ISO 11620.

## **ABSTRACT**

### **PRACTICE OF EVALUATION OF SERVICES IN UNIVERSITY LIBRARIES: EXPLORATORY STUDY**

**Aurora Marques Machado**

**KEYWORDS:** academic libraries, organizational evaluation, performance indicators, ISO 11620

The object of my research is the evaluation of the performance of the academic library's system of the public education in Portugal as far as its services provided to the academic community are concerned. It is an exploratory study of the adopted evaluation praxis and tools and of the conceptions of the information professionals who are responsible or co-responsible for libraries management. It bears in mind the self diagnosis of the organizational performance as a way of improving decisions, effectiveness, results and impacts of the services provided to the community.

To carry out the observation – structured and programmed considering the starting question – it was necessary to develop a hybrid tool, both qualitative and quantitative, that is apparently the most appropriate to meet the objectives of the present research. The answer's *ratio* corresponds to 19, 04% of the academic public education libraries.

The academic libraries organizational evaluation's diagnosis had into account the indicators stated in NP ISO 11620, the standard that establishes the methodology to measure the convenience and relevance of the provided services.

Results show that only 25% of the inquired libraries considered the need to define the target and that, although 70 % affirm that their services are evaluated, only 10% carry it out using ISO 11620. The same difficulty is faced if applying the *standard* related to the collection of statistic data (ISO 2789): only 5% declare they use the norm.

If these two *standards* are not applied it is impossible to compare in the near future the performance of the academic libraries.

None of the inquired libraries evaluates cost / effectiveness, cost / benefit or quality / cost and none compares its results with fellow institutions.

The preparation of the strategic plan of the majority of the libraries (75%) depends on the perceptions they want to change and only 8, 3% prepare it according to the mission and the strategic objectives of the University. The lack of instruments of organizational alignment is felt, jeopardizing a strategic management. Furthermore the budget never depends on the results of the performance.

Although impact results of the demonstration of the change of attitudes, behaviours and knowledge of the readers after using the libraries' services, no university library evaluates it.

The inquired libraries evaluate mostly (60%) its image, which is good in 75 % of the cases. However only four (4) libraries inquired different *stakeholders*. The vast majority (93,8%) evaluate users satisfaction; however only 10% follow the methodology offered on the standard of performance indicators for evaluate library services. Anyway they use more often the most subjective indicator.

We found that 15% affirm they value a quality management project being the way for certification the Norm ISO 9001: 2002 and the ISO 11620 indicators.

## INTRODUÇÃO

Pressões de natureza económica e política fizeram emergir, no último quartel do séc. XX, a nível mundial, as preocupações com a avaliação do desempenho não só nas bibliotecas, mas também em outras organizações da área da cultura e da educação. A partir do aparecimento dessas primeiras preocupações, mais centradas na avaliação do uso dos recursos de informação nas bibliotecas, desenvolveram-se modelos e abordagens que, sucessivamente, têm vindo a alargar o âmbito da avaliação, o que se avalia, e como se avalia.

A necessidade de demonstrar, exaustivamente, o valor dos serviços multiplicou as dimensões da avaliação, desde as mais influenciadas pelo campo da análise económica, como por exemplo o cálculo do ROI (Return on Investment), até às difusas conceptualizações sobre a avaliação de impactos sociais, educacionais e culturais.

Avaliar o desempenho dos serviços fornecidos à comunidade de utilizadores pressupõe, hoje, competências adequadas a esse fim. Nesse sentido, é importante perceber os níveis de sensibilização dos Profissionais de Informação para aprender a inovar (Ochôa & Pinto, 2004) e, em particular, a forma como é aplicada a competência “Técnicas de diagnóstico e avaliação” do desempenho organizacional no sistema biblioteca universitária.

Processo de determinar o valor, o mérito ou o benefício de algo, avaliar consiste em comparar o que um produto ou serviço é com o que pode ou deve ser (Orr, 1973) a partir de análises custo/eficácia e custo/benefício (Lancaster, 1993) ou qualidade/preço (Brophy, 2006; Matthews, 2007). É, pois, uma componente essencial da Gestão das organizações que permite, entre outros aspectos, estabelecer uma escala para mostrar o nível de desempenho do serviço; comparar o desempenho entre várias bibliotecas; justificar a sua existência; e identificar as causas da ineficiência de um serviço para melhorar o desempenho futuro (Lancaster, 1993).

Em Portugal, a prática de avaliação destes serviços de informação é um fenómeno bastante mais recente e surge, amiúde, contaminada pela alteração das abordagens de gestão da Administração Pública, contexto maioritário destas organizações. Obrigadas ou influenciadas por este contexto, as bibliotecas têm vindo, timidamente, a utilizar, a maioria das vezes de forma incipiente e desenquadrada de uma estratégia de gestão abrangente, diversos indicadores de desempenho.



Uma utilização profissional e consequente de uma qualquer metodologia de avaliação depende, porém, de uma estratégia global da organização onde a biblioteca se insere. Na ausência ou na definição pouco clara dessa estratégia não é espectável que a biblioteca, unidade orgânica genericamente posicionada ao nível tático, possa por si só defini-la e substituir-se a quem deve pensar a organização como um todo.

As formas de avaliação utilizadas pelas bibliotecas em Portugal e o impacto que os resultados têm tido no desenvolvimento dos serviços são aspectos praticamente desconhecidos, qualquer que seja o domínio onde exercem a sua acção. Estes aspectos motivaram, pois, a pergunta de partida ou problema a que esta investigação pretende dar resposta: avaliam as bibliotecas universitárias a qualidade dos serviços que fornecem à comunidade académica?

Desta forma, o estudo exploratório sobre práticas de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias portuguesas tem duas finalidades: em primeiro lugar, uma de natureza social que se traduz na contribuição, quer através da revisão da literatura, quer da divulgação dos resultados, para uma melhoria das práticas de avaliação; e, em segundo lugar, uma finalidade de natureza mais académica que visa fazer um diagnóstico transversal para obter uma primeira aproximação a um domínio desconhecido, permitindo desenvolvimentos posteriores da investigação.

A expectativa de que os resultados deste trabalho exploratório possam, igualmente, contribuir para alinhar as bibliotecas com as mais recentes tendências do ambiente universitário à escala global, que implica a comparação do desempenho destas organizações entre si, motivou a escolha do tema, bem como o caminho metodológico a seguir.

## OBJECTO

A auto-avaliação de desempenho dos serviços fornecidos à comunidade académica, pelo sistema biblioteca universitária, em Portugal, é o objecto desta investigação.

A opção por um único sistema de bibliotecas (as universitárias) corresponde à necessidade de, por um lado, restringir o objecto de forma a tornar a investigação exequível e, por outro, a organizações com a mesma missão para que os resultados possam ser comparáveis. A escolha desta tipologia deve-se ao facto das universidades,

ambiente em que estão inseridas estas bibliotecas, estarem sujeitas a calendários de avaliação e certificação decorrentes do Processo de Bolonha.

A abordagem pela auto-avaliação deve-se, por um lado, ao facto de existir um *standard* específico para bibliotecas e, por outro porque esta se constitui fundamental se a organização pretende preparar a certificação do sistema de qualidade interna da biblioteca ou da universidade no seu todo. Revelou-se oportuno analisar de que forma estão as bibliotecas universitárias a preparar e/ou participar nesse processo, no seio da universidade.

Pretende-se, pois, fazer o estudo exploratório das práticas, dos modelos e ferramentas de avaliação utilizadas e das concepções dos Profissionais de Informação, responsáveis ou co-responsáveis pela gestão das bibliotecas universitárias, no que respeita ao autodiagnóstico do desempenho organizacional como forma de melhorar continuamente a eficácia, os resultados e os benefícios dos serviços fornecidos às respectivas comunidades.

## OBJECTIVOS

Propomo-nos nesta investigação:

1. Percepcionar o alinhamento e contexto organizacional através do tipo e número de documentos estruturantes de gestão, da forma como são preparados, e da identificação dos principais agentes, com vista à compreensão de aspectos dificultadores ou facilitadores dos processos de avaliação;
2. Identificar as principais práticas de avaliação, respectivas metodologias e finalidades;
3. Estabelecer os níveis de utilização dos *standards* emanados pela ISO – International Organization for Standardization – de recolha de dados estatísticos (2789) e indicadores de desempenho em bibliotecas (11620);
4. Identificar os indicadores de desempenho que os Profissionais de Informação consideram mais importantes para o autodiagnóstico do sistema biblioteca universitária;
5. Indagar se a preocupação dos Profissionais de Informação está centrada na eficácia e/ou nos benefícios dos serviços, focada na organização e/ou nos

utilizadores e se existem experiências relativas à avaliação do impacto dos serviços.

6. Compreender as concepções e motivações dos Profissionais de Informação relativamente a esta problemática.

Não existindo nenhum estudo exploratório das modalidades de avaliação dos serviços no sistema biblioteca universitária, pareceu-nos útil e importante realizar um inquérito aos Profissionais de Informação, gestores ou co-gestores das bibliotecas universitárias que possibilitasse uma abordagem sistémica das práticas de avaliação dos serviços fornecidos à comunidade académica.

Numa época de fortes alterações no ambiente externo e interno nas universidades, pretende-se que esta abordagem permita melhorar o conhecimento do fenómeno e, simultaneamente, sirva para consciencializar os Profissionais de Informação para a necessidade de avaliar a qualidade dos serviços que fornecem, no sentido de continuamente os melhorar, confrontando as suas práticas com as ferramentas específicas de autodiagnóstico do desempenho existentes para o sistema biblioteca.

## ABORDAGEM METODOLÓGICA

Na convicção de que não existe uma forma certa e outra errada de compreender o mundo mas, no pressuposto, de que cada experiência de avaliação de desempenho é uma construção no sentido de se conhecer melhor uma realidade ou fenómeno, enveredamos pela abordagem construtivista, considerando que esta *“also reinforces the post-positivism understanding that by comparing, contrasting and above all listening to different viewpoints we can greatly improve the chance of building useful knowledge and perhaps even wisdom”* (Brophy, 2008, 24).

A avaliação de serviços inclui-se na investigação aplicada que resulta de um conjunto complexo e interdisciplinar de saberes, não existindo um mapa que guie no caminho certo conducente ao contínuo melhoramento de uma *praxis*. Nenhum modelo pode ser considerado universalmente eficaz: é-o ou não, em função de cada contexto. É um processo que resulta da dialéctica, em cada momento histórico, entre o ambiente externo e o ambiente interno de cada organização, das competências adequadas que permitem que a organização se mantenha competitiva no mercado o que implica a mobilização e motivação de toda a equipa para aproveitar as oportunidades e agir no

sentido de diminuir as ameaças do meio, num processo de melhoria contínua, e de criação e recriação da forma de interagir com os diferentes *stakeholders*.

Tratando-se de uma *praxis*, pareceu-nos importante perceber o que está a ser feito em termos de avaliação de serviços no sistema biblioteca universitária, inquirindo o conjunto de actores sociais que tem a autoridade de definir e implementar (ou não) esta prática no sistema biblioteca.

A abordagem seguida neste estudo é a sugerida no *Manual de investigação em Ciências Sociais* (Quivy, 2005)<sup>1</sup> que é constituída por sete etapas: Pergunta de partida, Exploração, Problemática, Construção do modelo de análise, Observação, Análise das informações ou resultados e Conclusão. Com esta metodologia pretende-se cumprir os três momentos ou estádios da construção do conhecimento científico: o momento de ruptura com as ideias apriorísticas e preconcebidas; o da construção da problemática e modelo de análise; o da verificação através da observação e análise dos resultados. Por último, porque o conhecimento só é válido se comunicado, formular as conclusões onde se evidenciam os contributos para novos conhecimentos no que respeita às modalidades de avaliação dos serviços fornecidos pelo sistema biblioteca universitária.

Foi recolhida a produção científica existente, fundamentalmente estrangeira, e feita uma primeira leitura exploratória tendente a estabelecer o *corpus* para a revisão da literatura. Deu-se início à leitura dirigida com vista à análise e interpretação dos textos ou apreensão hermenêutica do fenómeno. De referir a escassa bibliografia nacional no que respeita à auto-avaliação de serviços em biblioteca, à excepção de alguns raros “arautos”, que se destacam na comunidade científica portuguesa destacando-se Paula Ochôa Telo e Maria Leonor Gaspar Pinto.

Após compreensão (apreensão de sentidos) da problemática da avaliação dos serviços, foi definida a abordagem pelo referencial NP ISO 11620:2004, por se tratar de uma ferramenta específica de auto-avaliação e diagnóstico específica do sistema biblioteca, essencial para preparar a avaliação externa dos sistemas de qualidade das organizações, com vista à certificação.

Foram pesquisadas as melhores fontes para definir a população, e desenhado um instrumento de recolha de dados misto ou híbrido, simultaneamente quantitativo e qualitativo, utilizando o inquérito com perguntas de resposta aberta, aplicado a uma

---

<sup>1</sup> Foi utilizada a 4ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

amostra suficiente daquele universo. Combina o foco no utilizador com paradigmas de abordagem sistémica (*inputs*, processos, *outputs* e *outcomes*) reforçando as complementaridades necessárias à avaliação dos serviços fornecidos em organizações sem fins lucrativos.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura começamos por delimitar as dimensões ética e política dos processos de avaliação; identificar, a traços largos, as mudanças de paradigmas que afectam os contextos externo e interno do sistema biblioteca universitária; fazer a **exploração** do tema de acordo com a bibliografia e enquadramento disciplinar para estabelecer as traves mestras da **problemática** e construir as pontes para o **modelo de análise** das práticas de avaliação dos serviços no sistema biblioteca universitária.

Uma avaliação pode servir outras intenções que não a de identificar problemas para melhorar os resultados de uma organização. Pode realçar, de forma artificial, uma realidade. Pode ser parcial, isto é, examinar tão só componentes de um programa ou serviço que, à partida, gera conhecidos resultados positivos, ignorando a totalidade do programa ou serviço; encobrir falhas do programa ou uma utilização limitada; ser “sabotada” pelas pessoas que recusam recolher os dados da forma prescrita, distorcendo assim os resultados; esconder que os recursos estão a ser mal aplicados. A avaliação pode, ainda, fracassar se os envolvidos no projecto não têm as competências necessárias para o efeito (Matthews, 2007).

A avaliação pode, por outro lado, resultar de uma agenda política que esconde outras intenções (concentração ou extinção de serviços<sup>2</sup>) numa lógica estritamente economicista, ou ainda, da necessidade de reformar modelos anquilosantes. As intertextualidades do discurso político adicionam novos sentidos, ao sentido desta *praxis*.

---

<sup>2</sup> O caso mais paradigmático é o dos Serviços de Documentação do Ministério da Educação. A equipa liderada pela Dra. Paula Ochôa, perante uma ameaça de extinção, abraçou um projecto de melhoria contínua que obteve o prémio da Qualidade em Serviços Públicos em 1998 que certificou, durante 5 anos, a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Este prémio do SMA - Secretariado para a Modernização Administrativa, foi o primeiro obtido por uma biblioteca em Portugal, conseguindo a equipa contrariar, dessa forma, a agenda política.

Na tentativa de minimizar os obstáculos enunciados, uma avaliação deve sempre revestir-se de um forte ancoradouro ético. O JCSEE – Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994), acreditado pela ANSI – American National Standards Institute, definiu padrões em quatro áreas fundamentais: **utilidade**, isto é, o propósito da avaliação é servir as necessidades de informação dos utilizadores; **viabilidade** por forma a assegurar que uma avaliação é realista e prudente; **decoro** para garantir que uma avaliação é conduzida legal e eticamente, tendo em conta o bem-estar das pessoas envolvidas na avaliação, bem como aqueles que são afectados pelos seus resultados; e, por último, **precisão**, ou seja, a avaliação deve revelar e transmitir informações tecnicamente adequadas sobre os aspectos que determinam o mérito ou o valor do programa.

## 1.1 PARADIGMAS EM MUDANÇA

A avaliação dos serviços das bibliotecas universitárias deve ser pensada à luz das alterações mais significativas no respectivo ambiente externo e interno, nomeadamente: **1)** na gestão de organizações do sector público: das disfunções da teoria weberiana à *New Public Management*; **2)** no ensino superior: do conhecimento enquanto abstracção ou do saber pelo saber ao pragmatismo do saber fazer; **3)** nas bibliotecas: do utilizador na vida da biblioteca à biblioteca na vida do utilizador. São esses aspectos que nos ocupam de seguida.

### 1.1.1 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gradualmente introduzida em Portugal a partir da década de 80 do século XX, seguiu o modelo da *New Public Management* que se desenvolveu no quadro da OCDE e, em particular, por toda a Europa Ocidental ainda que com aplicações diferenciadas resultantes das estruturas político-administrativas, cultura, atitude política e tradições de gestão de cada país (Rocha, 2004).

A adopção de novos processos de controlo dos serviços na Administração Pública com a introdução da gestão por objectivos caracterizada por um método de planeamento e avaliação orientado para os resultados deve-se, predominantemente, a Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna que influenciou de forma decisiva os trabalhos desenvolvidos no âmbito da OCDE.

Essa nova cultura de avaliação e o fascínio pelos indicadores de desempenho foi introduzida em Portugal, com a publicação da primeira versão do SIADAP que, em

2004, previa a adopção do modelo para a avaliação dos funcionários, sendo depois (2007) alargado à avaliação dos serviços. Avaliar os resultados torna-se, em Portugal, uma exigência na Administração Pública assumindo-se, recentemente, como uma obrigatoriedade, de acordo com a moldura legal introduzida pelo SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública.

A coberto do objectivo de modernizar a administração para corrigir a inflexibilidade organizacional e comportamental introduzidas pelas disfunções<sup>3</sup> da teoria burocrática de Weber, a *New Public Management* revelou-se, quando posta em prática, na necessidade de produzir *outputs* de qualidade reduzindo ao mínimo os *inputs*. O Estado “gestionário” encontra os seus fundamentos em quatro pilares básicos ou na também designada regra dos quatro “Cs: *change, competition, consumer and cost containment*” (Shallock, 2001, 6) porém o ambiente interno continua a ser dominado por aspectos burocráticos, inflexíveis, formais e hierarquizados. Os comportamentos não se mudam, como sabemos, por decreto.

Os resultados da adopção da “Administração Empresária” podem ser agrupados em três dimensões dominantes: primazia do mercado; estruturas organizativas; e indicadores de desempenho. Tem como objectivos estratégicos a remodelação do ambiente da função pública; a reforma da cultura organizacional; e a reafirmação do controlo político sobre os funcionários (Rocha, 2001, 91-93).

E. Pollit (apud Rocha, 2004) analisa os impactos da reforma modelada pela *New Public Management* e verifica que, na generalidade, a documentação produzida pelos governos é pura retórica, [...] os resultados não parecem ser muito consistentes já que existem problemas conceptuais relativos àquilo que deve ser avaliado. Também Madureira (2009) afirma que o QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização que deveria fornecer informação importante acerca da organização aos *stakeholders*, é apenas um documento da Administração para a Administração sem qualquer impacto no cidadão ou na sociedade.

Hood (apud Rocha, 2004) sintetiza as críticas à *New Public Management*, afirmando que 1) não tem qualquer conteúdo teórico; 2) a grande consequência do

---

<sup>3</sup> Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisorial; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público. (*Introdução à Teoria Geral da Administração*, p. 431).

“estado empresário” tem sido o aumento exponencial dos controladores orçamentais e de *performance*, sem que o facto se tenha traduzido em melhorias dos serviços públicos; 3) embora se apresente como promotor do bem comum, na realidade o Estado “gestionário” tem servido de veículo para interesses particulares, sendo criada uma elite de novos gestores públicos, cujos privilégios são muito superiores aos dos administradores no modelo weberiano. Não obstante, para Madureira (2009) existiu um acréscimo de eficiência, em muitos casos.

#### 1.1.2 O PROCESSO DE BOLONHA

No que concerne ao Ensino Superior, a grande transformação decorre da abertura da universidade à sociedade, o que levou à necessidade de “prestar contas” em várias dimensões, nomeadamente a qualidade dos diferentes cursos existentes num ambiente, cada vez mais competitivo (Santos, 2011). A construção do Espaço Europeu do Ensino Superior, resultante da Declaração de Bolonha, assinada em 1999, visa, por um lado, a convergência faseada dos *curricula* ministrados nos diferentes estados da União Europeia (Amante, 2007) e, por outro, a necessidade das universidades demonstrarem a qualidade dos seus cursos ou dos respectivos sistemas internos de garantia da qualidade. Em Junho de 2011, em resultado de uma primeira avaliação dos cursos ministrados, feita pelas próprias universidades, foram descontinuados 1200 cursos superiores (392 licenciaturas; 671 mestrados e 165 doutoramentos) de acordo com informação disponibilizada pela A3ES, Agência que, em Portugal, tem a missão de Avaliar e Acreditar o Ensino Superior.

A avaliação do ensino superior é uma realidade que se tem processado a tempos e velocidades diferentes consoante o país, a missão e a cultura da organização, com início, em alguns países, de forma voluntária, isto é, antes das exigências introduzidas pelo Processo de Bolonha. As experiências europeias de avaliação externa do ensino superior oscilam entre a mera certificação de cursos e a garantia interna da qualidade num percurso de melhoria contínua que não coarcte a autonomia, criatividade e inovação das organizações (Santos, 2011).

A existência de critérios ou de *standards*, sendo necessária, não deve ser excessivamente prescritiva (Santos, 2011) para que a certificação não se transforme num processo meramente formal, de verificação de conformidades, altamente burocratizado e caro que, ao fim de uns ciclos de avaliação, desmotive as equipas



académicas que não se revêem num sistema em que toda a equipa, enquanto parte interessada, deve estar necessariamente envolvida.

Criar um sistema de garantia interna da qualidade, parece ser o percurso escolhido para avaliar o ensino superior em Portugal. O controlo, sendo necessário, não é a principal motivação para não “domesticar” a criatividade, a capacidade de inovação de cada universidade e respeitar as respectivas culturas organizacionais. Os procedimentos externos de garantia da qualidade deverão ter em conta a eficácia dos processos internos, descritos nos ESG – European Standards and Guidelines. É um referencial incontornável para a especificação dos sistemas de garantia interna da qualidade e, simultaneamente, um auxiliar para a sua concepção e implementação (Santos, 2011).

A capacidade da universidade fazer um bom diagnóstico do que precisa ser melhorado, tendo em consideração os padrões dos ESG, revela-se, assim, essencial para o Relatório de auto-avaliação de cada universidade tendente à obtenção de bons resultados na avaliação externa. Alcançada a certificação, esta transforma-se também num excelente instrumento de *marketing* num ambiente cada vez mais competitivo.

Diagnosticar áreas de melhoria e avaliar é um processo de aprendizagem em constante aperfeiçoamento. A correcção de erros que, necessariamente, se cometem não deve servir para penalizar as organizações, devendo, antes, ser considerados como oportunidades de melhoria. A posterior comparação de desempenhos é, como já referimos, uma excelente forma da universidade perceber o que faz menos bem e beneficiar das boas práticas de organizações congéneres, tendo a oportunidade de melhorar processos e serviços.

A transparência e a publicação dos resultados atingidos em função dos objectivos estratégicos de cada organização no seu todo e de que forma cada departamento contribui para melhorar a qualidade da organização assumem-se como fundamentais, sendo a parte mais difícil a avaliação dos percursos profissionais dos graduados (Santos, 2011).

A construção de um sistema interno de qualidade é da responsabilidade exclusiva de cada universidade, concebida por todos os envolvidos nos processos ensino/aprendizagem que, concomitantemente, deve ir ao encontro dos padrões e critérios usados pela A3ES para atribuir a certificação, não devendo, contudo,

transformar-se numa mera verificação de conformidades. Deve ter o seu foco no aluno (que de utente passa a cliente) e ser suficientemente aberta para não “matar” a criatividade e autonomia da universidade. Permanece em aberto, de acordo com Santos (2011), o debate acerca da mera certificação de cursos ou da instituição no seu todo. No segundo caso, a ISO 9001: 2002 parece ser o *standard* para a certificação da qualidade total da universidade.

O tempo político das reformas, um tempo, por natureza curto, que se concretiza na miragem de resultados rápidos, não se compagina com o tempo das mudanças comportamentais ou das mentalidades que se projectam e avaliam na longa duração. O preço de uma Europa unida e forte depende, de acordo com a premissa fundamental do programa de reforma, de uma educação superior que lhe forneça as bases da inovação, da competitividade e da produtividade (Dias Sobrinho, 2005) sendo a adaptação dos *curricula* às características do mercado de trabalho uma das suas consequências.

As rupturas de paradigma que experimentamos desde o último quartel do século passado e a consequente desestruturação simbólica com que inauguramos o novo milénio provocam mudanças, umas conjunturais e outras estruturais, que trespasam a sociedade em geral e o indivíduo em particular. A seu tempo, avaliar-se-á se a reforma da universidade implicou uma efectiva melhoria na qualidade do ensino superior<sup>4</sup>.

### 1.1.3 DO UTILIZADOR NA VIDA DA BIBLIOTECA À BIBLIOTECA NA VIDA DO UTILIZADOR

Importa agora referir, a traços largos, as mudanças mais paradigmáticas no seio das bibliotecas. Uma biblioteca é um organismo vivo (Ranganathan, 1931) e uma organização complexa que tem necessidade de estar atenta às oportunidades e ameaças do meio, e os seus profissionais preparados com um conjunto de competências (Ochôa & Pinto, 2004) que vão muito além do *core* dos saberes tradicionais da

---

<sup>4</sup> De acordo com a notícia publicada no Diário de Notícias de 29 de Setembro de 2010, a propósito do projecto de gestão da qualidade total e melhoria contínua, abraçado pela Universidade da Madeira “*actualmente, das 15 universidades públicas do país, apenas cinco têm sistemas internos de garantia de qualidade, ou seja, acreditações parciais. É o caso da Universidade de Aveiro (Sistema de Garantia da Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem) da Universidade de Coimbra (Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica), da Universidade do Minho (Sistema Interno de Garantia da Qualidade em regime experimental), do Instituto Superior Técnico (Subsistema de Qualidade das Unidades Curriculares) e da Universidade da Beira Interior (Serviços de Gestão Académica, Serviços de Documentação e Apoio a Projectos de Investigação foram certificados com a Norma ISO 9001:2000). Até à data, nenhuma universidade portuguesa tem um modelo completo de gestão de qualidade reconhecido internacionalmente*”. **Universidade aposta na certificação. Diário de Notícias (Quarta, 29 de Setembro de 2010)** <http://www.dnnoticias.pt/imprensa/diario/229034/madeira/229067-universidade-aposta-na-certificacao>. [Consult. 15 de Outubro de 2010]

biblioteconomia<sup>5</sup>. A importância dos Profissionais de Informação desenvolverem as competências de gestão e de autodiagnóstico do desempenho organizacional que permitam implementar a melhoria contínua nos processos de trabalho assume, no momento presente, uma importância central.

As alterações profundas introduzidas, neste como em todos os segmentos de actividade, pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, levaram a que as grandes questões com as quais se debatem os profissionais de informação sobretudo os das bibliotecas universitárias, se prendam com as ciclópicas alterações introduzidas pela substituição do paradigma da posse da informação (a qualidade da biblioteca estava directamente relacionada com a extensão da colecção) pelo paradigma do acesso, resultante da sociedade global e em rede, que secundarizou a posse da informação em detrimento do seu acesso. O importante é responder às necessidades de informação da comunidade a servir, independentemente da localização física ou geográfica dos recursos.

Estas alterações no ambiente externo levaram os Profissionais de Informação para novos debates, centrados nos problemas criados pela imaterialidade da informação (arquivo e preservação da informação digital e formas de garantir o acesso continuado); na necessidade de garantir a interoperabilidade tecnológica, semântica e sintáctica de forma a assegurar a partilha; na sensibilização do poder político para uma harmonização mais equitativa do difícil e polémico equilíbrio entre Direito de Autor e *fair use* consagrado na Sociedade da Informação e do Conhecimento, reivindicando o *open access*<sup>6</sup> de que a Declaração de Alhambra<sup>7</sup> (Maio de 2010) é o exemplo mais recente.

Os repositórios institucionais e as questões tecnológicas em torno do acesso e partilha de informação nas plataformas web 2.0 são outros tantos focos de centralidade das preocupações dos Profissionais de Informação nas bibliotecas universitárias como se percebe na investigação de mestrado conduzida por Helena Coelho.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Referimo-nos às competências de descrição, organização e recuperação dos recursos de informação, cujas origens remontam a Clímaco de Cirene (Oliveira, 2010, 44).

<sup>6</sup> Managing technologies and automated library systems in developing countries : open source vs commercial options. München : K. G. Saur, 2008. IFLA publications, 0344-6891; 132

<sup>7</sup> <http://oaseminar.fecyt.es/Publico/AlhambraDeclaration/index.aspx>

<sup>8</sup> A web 2.0 nas bibliotecas universitárias portuguesas: um estudo de implementação do paradigma da biblioteca 2.0. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 2009. Mestrado em Ciências da Documentação e Informação.

Apenas como curiosidade o top 800 do "Ranking Web of World repositories", efectuado pelo Cybermetrics Lab, grupo de investigação do Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), publicado em Julho de 2010, analisa a visibilidade e impacto dos repositórios institucionais. Longe do top 100, os melhores destaques, em Portugal, vão para os repositórios das Universidades do Porto e do Minho (Apêndice V). Assinalável a subida do repositório da Universidade do Minho no top 100 da Europa, no *ranking* publicado em Janeiro de 2011, para 9ª posição.

No que respeita às colecções, o modelo "*just-in-case*", associado apenas à ideia de crescimento/acumulação de recursos de informação<sup>10</sup>, recursos esses que eventualmente um dia seriam utilizados, é substituído pelo modelo de gestão "*just-in-time*", ou seja, o recurso de informação ou o seu acesso é adquirido em função de conhecidas necessidades do utilizador.

O primeiro modelo começa gradualmente a ser abandonado quando as bibliotecas são chamadas a justificar o seu orçamento e percebem que adquirir, descrever, acondicionar e preservar recursos de informação são processos muito dispendiosos (custos dos recursos de informação que constituem as colecções mas também os custos dos salários das pessoas envolvidas em tarefas de organização e recuperação da informação, custos de armazenamento e preservação). Esse investimento só faz sentido relacionado com o uso dos recursos de informação desde o estudo de utilização das colecções da Universidade de Pittsburgh, feito por Kent [et al.] (Apud Lancaster, 1993, 54-55) que evidencia um padrão na utilização da colecção que se aproxima da regra 80/20, ou seja, 20% da colecção é responsável por 80% do seu uso.

A utilização (e já não a posse) das colecções bem como as necessidades do utilizador entram na ordem do dia das bibliotecas. O foco na satisfação das necessidades dos utilizadores tem sido, porém, processado a diferentes velocidades pelo sistema biblioteca. No dealbar da década de 80, Maurice Line afirmava que as bibliotecas universitárias obedeciam não às cinco leis de Ranganathan mas às suas inversas, a saber: os livros são para acumular; para alguns leitores seus livros; para alguns livros

---

<sup>9</sup> [http://repositories.webometrics.info/top800\\_rep\\_inst.asp](http://repositories.webometrics.info/top800_rep_inst.asp) . The aim of this Ranking is to support Open Access initiatives and therefore the free access to scientific publications in an electronic form and to other academic material. The web indicators are used here to measure the global visibility and impact of the scientific repositories.

<sup>10</sup> Por recurso de informação entende-se todo o tipo de documento adquirido por uma biblioteca, através de compra, oferta ou permuta, independentemente do seu suporte.

seus leitores; desperdice o tempo do leitor; a biblioteca é um mausoléu em crescimento (Line, 1979 apud Lancaster, 1993, p. 14-15).

A satisfação do utilizador é, hoje, um indicador incontornável do desempenho e, a qualidade<sup>11</sup> é uma caminhada que as bibliotecas já iniciaram. *“Hopefully, all libraries have moved away from the customer-as-nuisance viewpoint, what Moore (1992) characterized as the ABC - Another Bloody Customer”* (Brophy, 2008, 35).

A centralidade na satisfação das necessidades do utilizador tem ocupado transversalmente vários domínios da biblioteconomia nos últimos 50 anos. Foi um dos pilares dos *Princípios de Paris* (1961) reiterado no IME ICC (2009). A partir de 1998 surgem novos modelo de Organização e Recuperação da Informação (FRBR – Functional Requirements for Bibliographic Records), 2009 FRAD – Functional Requirements for Authority Data, 2010 FRSAD – Functional Requirements for Subject Authority Data, modelos que decorrem do reconhecimento entre os Profissionais de Informação das limitações dos actuais catálogos bibliográficos; e os RDA – Resource Description Access (que sucedem às AACR2 – Anglo American Cataloguing Rules) são, no momento, uma das frentes de trabalho da IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions.

A lógica que atravessa todas estas alterações nos modelos de organização e recuperação da informação e nos códigos de descrição da informação, nas bibliotecas, é a necessidade de melhorar a contextualização da informação bibliográfica para que esta seja absolutamente acessível e compreensível para o utilizador. Foi um longo processo desde o enunciado do primado do utilizador, feito como referimos, na década de 30 do século passado, pelo visionário Ranganathan.

A avaliação centrada nas actividades da organização constituindo-se os utilizadores “apenas” como uma parte dessa actividade, altera-se. O importante passa a ser analisar de que forma a biblioteca faz parte da vida dos utilizadores. Este desvio de centralidade concentrou o esforço da investigação, na última década, na procura de metodologias simples e fiáveis de medir e avaliar os impactos dos serviços das

---

<sup>11</sup>Começam a surgir, em Portugal, investigações de mestrado e doutoramento, relativas à qualidade percebida em diferentes sectores da administração central e local que, não sendo específicas do fenómeno nas bibliotecas, não estão reflectidas neste trabalho. Interessa, porém, realçar a recente dissertação de mestrado *Do conceito à prática: a importância da qualidade na Biblioteca da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*, defendida por Maria Margarida Melo de Carvalho, em 2010.

bibliotecas na vida do utilizador e na sociedade. Dezenas de estudos são produzidos em busca de modelos de análise adequados à avaliação desse tipo de benefícios.

## 1.2. ENQUADRAMENTO DISCIPLINAR DA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

Os primeiros trabalhos publicados no que respeita à avaliação dos serviços de biblioteca começaram na década de 40 do séc. XX, destacando-se S. C. Bradford que, em 1948, influencia o desenho do National Lending Library for Science and Technology.

Na década de 60 do século passado, Philip Morse introduz o conceito de eficácia no sistema biblioteca. É, porém, na década de 70 que são publicados os primeiros trabalhos de referência no que respeita a esta problemática. Orr (1973) introduz a questão que adquire hoje grande centralidade, enunciando que o valor de um serviço deve ser julgado em termos do benefício do seu uso, ao mesmo tempo que é introduzida a questão da qualidade, retomada na década de 90, distinguindo “quão bom é” de “quão bom pode ser o serviço”.

Em 1977 é publicada a obra *Measurement and Evaluation of Library Services*, de F.W. Lancaster, que assinala a entrada da avaliação de desempenho nas práticas do sistema biblioteca. Os estudos centrados no uso dos serviços e na utilização das colecções afirmam-se de forma incontornável.

O valor dos serviços fornecidos pelo sistema biblioteca tem, contudo, referências mais longínquas naquele que pode ser considerado o precursor da centralidade do utilizador na vida das bibliotecas. Referimo-nos a Ranganathan<sup>12</sup> autor da obra *The Five Laws of Library Science* (1931) que mantém uma extraordinária actualidade o que confirma o seu valor universal e intemporal. A importância da sua obra só é, porém, reconhecida a partir da recepção feita por Maurice Line (1976) e Lancaster (1977).

Entre as figuras mais marcantes da reflexão e sistematização de indicadores de desempenho nas bibliotecas do ensino superior, destacam-se Nancy van House e Charles McClure. Sob a égide da ALA – American Library Association, é publicada, em 1990, a obra *Measuring Academic Library Performance*.

---

<sup>12</sup> Professor de matemática e bibliotecário indiano, Ranganathan fez a sua formação em Inglaterra. Foi autor do livro *The Five Laws of Library Science* (1931) que se podem resumir da seguinte forma: 1. Os livros são para ser usados; 2. Todo leitor tem seu livro; 3. Todo livro tem seu leitor; 4. Poupe o tempo do leitor; 5. Uma biblioteca é um organismo em crescimento.

Na década de 90 a prática de avaliar os serviços generaliza-se. Diversificam-se os projectos, as matrizes, os modelos para avaliar e comparar a qualidade dos serviços tradicionais e electrónicos, um pouco por todo o mundo.

Em 1995 a reflexão em torno das questões de avaliação justificam já a criação de um ciclo regular de conferências, que se vêm realizando de dois em dois anos, organizado pela Universidade de Northumbria<sup>13</sup> o que realça a importância do tópico e a preocupação no seio das comunidades académica e de profissionais da informação.

Destaca-se, também, o programa TEAL – The Effective Academic Library, patrocinado pela Higher Education Funding Council for England, propondo a avaliação da eficiência, economia, satisfação do utilizador, integração e fornecimento de recursos.

No mesmo ano (1995), a Comunidade Europeia lança o projecto CAMILE que, precedido de um inventário dos indicadores então disponíveis, dá lugar a quatro protótipos de sistemas informáticos de suporte à decisão (DSS)<sup>14</sup> focados na avaliação: Decide, Decimal, Eclipse e Minstrel (Giappiconi, 2008).

No ano seguinte (1996), Roswitha Poll publica, com a chancela da IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions –, o manual *Measuring Quality* com 17 indicadores para avaliação dos serviços tradicionais das bibliotecas.

O ano de 1999 é marcado por dois importantes projectos para avaliação dos serviços electrónicos: um europeu – Equinox<sup>15</sup>, e outro americano – e-Metrics<sup>16</sup>. Ambos desenvolvem e utilizam indicadores de desempenho e estatísticas para avaliar e medir os serviços electrónicos nas bibliotecas.

---

<sup>13</sup> Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Service.

<sup>14</sup> De acordo com Laudon, em *Management Information Systems* a escolha do sistema de informação deve ser adequada à resposta que se pretende obter. Nível estratégico : ESS - *Executive Support Systems*; Nível de Gestão: MIS - *Management Information Systems*, e DSS – *Decision-Support Systems*; Nível de conhecimento: KWS - *Knowledge Work Systems* e *Office Systems*; Nível operacional: *Transaction Processing Systems* (TPS).

<sup>15</sup> Coordenado pelo CERLIM – Centre for Research in Library and Information Management, da Universidade de Lancashire.

<sup>16</sup> Coordenado pela ALA - American Library Association, conduzido por uma equipa da Universidade da Florida.

Simultaneamente surgem diferentes projectos de *benchmarking*<sup>17</sup>, nomeadamente na Alemanha (BIX), na Holanda (UKB), e na Espanha (BIQUAL). Entre os diversos projectos que comparam os resultados de bibliotecas universitárias, destaca-se o LibQUAL+ que utiliza o *gap model* para comparar a diferença entre as expectativas dos utilizadores e o desempenho nas seguintes dimensões de qualidade: a biblioteca como lugar, o controlo de informação e a afectividade do serviço.

Stephen Town e Selena Lock, da Cranfield University, avaliam a experiência de cinco anos (2003-2007) relativa à participação do Consórcio SCONUL - Society of College, National and University Libraries, que inclui 42 instituições do Reino Unido e Irlanda, nos inquéritos do LibQUAL+, numa comunicação à 7ª Conferência de Northumbria

Nesse estudo demonstram que os dois parâmetros mais desejados pelos utilizadores, de acordo com aquela experiência, são: “*electronic resources acessible from my home or office; A library web site enabling me to locate information on my own*” (Town & Lock, 2007, 10). É, pois, desvalorizada a relação personalizada, cordial e confiante do *staff* enquanto intermediário na localização das melhores fontes de informação e valorizada, na expectativa dos utilizadores, a “googlização” da biblioteca.

Estes projectos de *benchmarking* fornecem às bibliotecas participantes a oportunidade de perceber “quão bem estão a fazer”, tendo ainda a grande vantagem de possibilitar a melhoria contínua dos processos de trabalho e um melhor conhecimento das expectativas dos utilizadores.

De acordo com Poll & Boekhorst (2007) os três níveis para avaliar o impacto dos serviços no utilizador e na sociedade passam, como referimos, pela capacidade das bibliotecas avaliarem as alterações cognitivas (aquisição de conhecimento); alterações nas atitudes e opiniões; alterações no comportamento, de forma fiável, comparável, prática e simples.

Sendo os impactos o mais difícil de medir nas bibliotecas universitárias (Blixrud, 2003), a melhor aproximação, no actual estado de arte, é a ligação da utilização da biblioteca com os *outputs* da investigação porque é difícil identificar qual o contributo da biblioteca nos *outcomes* da universidade.

---

<sup>17</sup> O conceito é utilizado no sentido de comparação de serviços de bibliotecas com a mesma missão.



Para Markless & Streatfield (2008) e Cullen (2004) estes indicadores são essencialmente políticos. Todavia, poderá o sistema biblioteca ignorar que é um *social construct*, isto é, a acção da biblioteca é o que os seus profissionais acham que deve ser ou o que as diferentes partes interessadas e o meio envolvente valorizam ou consideram importante?

A dificuldade, neste caso, consiste em “satisfazer” todos os grupos de *stakeholders* porque frequentemente não partilham das mesmas necessidades, sendo conflituantes os respectivos desejos. Os utilizadores querem qualidade, a tutela (ou quem financia a organização) quer reduzir custos. Considerando a evidência que não há qualidade sem recursos, o melhor que se consegue é a eficiência de Pareto, ou seja, o ponto em que já não é possível reduzir custos sem comprometer os resultados.

Os indicadores de desempenho que já incluíam os *Inputs* (recursos), os Processos (preparação dos produtos e serviços) e os *Outputs* (uso dos produtos e serviços), passam a incluir também os resultados (*Outcomes*) e os impactos (efeitos ou benefícios nos utilizadores e/ou na sociedade), nomeadamente com os programas de literacia da informação.

Os impactos são os efeitos ou mudanças ocorridas no utilizador ou na comunidade a partir de uma experiência, programa ou serviço fornecido por uma organização. Implícita ao acto de medir esses efeitos está a necessidade de seleccionar os programas a avaliar, definir os impactos pretendidos, uniformizar as formas de recolher dados e a forma de os interpretar à luz de um referencial comum. Peter Brophy (2005) sugere uma possível escala com nove (9) níveis de análise na avaliação de impactos na biblioteca ( Matthews 2007, p. 24).<sup>18</sup>

Por seu lado, Markless & Streatfield<sup>19</sup> (2008) definem um modelo em que definem doze “leis” que poderemos antes considerar, como boas práticas na avaliação de impactos: **1.** A avaliação dos impactos requer consistência na terminologia a utilizar; **2.** Clarificar o que queremos alcançar mais do que a forma de lá chegar; **3.** Definir objectivos específicos e limitados no tempo que ajudem a focar no impacto (não

---

<sup>18</sup> É apresentado no Anexo V o quadro de *outcomes* sugerido por Jennifer Cram e Valerie Shine.

<sup>19</sup> Sharon Markless é Leitora em Higher Education no King's College, investigadora e consultora da Information Management Associates para as bibliotecas públicas, académicas e escolares. É professora e formadora da NFER – National Foundation for Educational Research. David Streatfield é investigador, formador e consultor na Information Management Associates. Desenvolve há 25 anos investigação nas áreas de educação e ciências sociais.

confundir com monitorizar a eficiência); **4.** Objectivar o impacto que pretendemos ver; **5.** Não formular demasiados indicadores quantitativos, evitando a concentração no lado estatístico do impacto; **6.** Ser político! Dar aos *stakeholders* o que eles pretendem, não o que os Bibliotecários consideram importante; **7.** A avaliação de impactos resulta melhor em serviços em desenvolvimento (tempo curto e recursos limitados): as mudanças reais podem ser demonstradas; **8.** Inquéritos são ideais para projectar (pre)conceitos e juízos apriorísticos do compilador, confirmados por uma audiência invisível; **9.** Avaliar não corresponde a recolher uma série de evidências: é necessário focar no impacto real, no rigor da recolha, na análise e na comunicação dos dados; **10.** Evidências não são desejos: que mudanças se pretendem e não o que se esperava que tivesse mudado; **11.** Se as metas de impacto não ajudam, devem ser revistas; **12** O *benchmarking* é o começo de uma jornada de descoberta – não um fim em si mesmo. É uma forma de conhecer mais sobre os serviços comparando o seu impacto com o dos outros – não uma forma de garantir um lugar no quadro de honra.

### 1.3 ESTADO DE ARTE

Nos últimos vinte e cinco a trinta anos os Profissionais de Informação aprenderam a distinguir *inputs* de *outputs*, perceberam a diferença entre avaliar um processo e avaliar um produto, consciencializaram que os *resultados* podem não ser equivalentes a *outcomes* e, nessa altura, para descobrir “quão bem estão a fazer” precisam determinar o impacto que a biblioteca tem nos seus utilizadores e na sociedade. Constataram que esses *impactos* são conceitos mais difíceis de medir e verificaram que são frequentemente escorregadios, contraditórios e muitas vezes inquantificáveis” (Cullen, 1999, 5 ).

As principais dificuldades na avaliação de impactos no sistema biblioteca universitária resultam do facto de um serviço ter *outcomes* e valores diferentes para cada grupo de *stakeholders* que, em regra, têm interesses conflitantes. Outras dificuldades residem: **a)** na proliferação de métodos usados pelas diferentes bibliotecas o que impossibilita a sistematização e a comparação de dados; **b)** no facto da verificação dos efeitos de longo prazo não serem possíveis se os utilizadores não estiverem disponíveis para testes ou inquéritos.

Uma outra dimensão, mais ausente na literatura da disciplina, é o facto de raramente o impacto resultar de um único factor fazendo com que a tentativa de o

determinar na vida de um indivíduo seja ainda mais difícil. O Homem, como nos recorda Morin (1975), é uma totalidade bio-psico-socio-cultural o que nos remete para a dificuldade de avaliar as variáveis ao nível do conhecimento, nas atitudes e nos comportamentos antes e depois de experienciar os serviços das bibliotecas. Qual o papel que coube à biblioteca nesse processo e como diferenciá-lo do contributo de outros subsistemas sociais como a universidade, família, amigos e outros eventuais grupos de pertença do indivíduo?

Este conjunto de dificuldades levou a que as práticas de OBE - Outcomes Based Evaluations, se foquem cada vez mais num outro caminho: definição das necessidades, soluções e resultado esperado. Em síntese, na base deve estar sempre a resposta às perguntas: para quê e a quem serve o que fazemos (Matthews, 2007, 25). Por outro lado, não faz qualquer sentido distinguir os resultados da Biblioteca dos da respectiva Universidade. A Biblioteca é uma unidade orgânica de apoio à missão da Universidade logo as soluções para responder às necessidades ganham sentido conjuntamente.

É uma evidência – ainda que esta não seja uma categoria especial de informação – que a biblioteca representa valor para a sociedade e para o indivíduo. A nível económico vários estudos o demonstram. Entre a década de 90 e a actualidade muitas experiências de avaliação de outro tipo de impactos foram tentadas, porém a sua fiabilidade é muito pouco substantiva. Existem estudos que demonstram que quanto mais aplicados são os estudantes mais utilizam os serviços da biblioteca. Porém, outros comprovam que o tempo utilizado na biblioteca não está associado ao sucesso escolar. Segundo Matthews (2007, 294) “*there is no clear evidence that library use is linked to learning or academic success*”.

A constatação de Cullen, em 1999, é reiterada por K. Motylewsky em 2002 como se percebe no título *Outcomes: libraries change lives – oh yeah? Prove it* e pela investigação mais recente. No actual estado de arte não existem indicadores para a avaliação de impactos que sejam fiáveis, isto é, que produzam o mesmo resultado se repetidos em idênticas circunstâncias, nas bibliotecas universitárias (Poll, 2007) constituindo-se esse como o principal desafio.

De acordo com Matthews (2007) o impacto das bibliotecas universitárias deve incidir sobre os benefícios sociais na aprendizagem dos alunos, no ensino e na investigação da respectiva universidade.

Neste afã de avaliar, comparar e estabelecer *rankings* de relevância e excelência, de bens por natureza intangíveis (informação e conhecimento), como medir o seu impacto no indivíduo ou na sociedade? Como podem as organizações públicas não só sobreviver mas manter-se competitivas num universo de múltiplos indicadores provenientes de diferentes agências de *rating*? A qualidade total é na nossa opinião, o melhor caminho na gestão das organizações e o autodiagnóstico de desempenho da organização o melhor ponto de partida.

## 2. MODELO CONCEPTUAL

Múltiplos são os modelos, perspectivas e abordagens à avaliação de desempenho. Tentaremos, neste ponto, identificar as traves mestras da problemática para definir a abordagem escolhida na aproximação ao fenómeno em análise.

### 2.1 PROBLEMÁTICA, PERSPECTIVAS E ABORDAGENS

Avaliar, como vimos, é o processo de determinar o valor, o mérito, ou o benefício de algo (Scriven, 1991). Consiste em comparar o que um produto ou serviço “é” com o que “pode ou deve ser” (Orr, 1973), a partir de análises custo/eficácia, custo/benefício (Lancaster, 1993) ou qualidade/preço (Brophy, 2006; Matthews, 2007). Qualquer avaliação tem três fases: a definição dos objectivos pretendidos; a recolha, análise e interpretação dos dados; e comparação dessa informação com um determinado referencial ou conjunto de critérios (Van House & McClure, 1990).

Habitualmente os indicadores de desempenho avaliam a economia (se o produto ou serviço é fornecido da forma mais barata), a eficiência (*outputs* produzidos por unidade de *input*), a eficácia (comparação entre a percentagem de transacções satisfeitas e as não satisfeitas, penetração no mercado, nível de satisfação do utilizador) e a utilidade (benefício do produto ou serviço para os utilizadores).

Os estudos de avaliação são processos de estimativa da eficiência, eficácia, e utilidade de um serviço ou equipamento (Parasuraman, 1993)<sup>20</sup>. Para Lancaster (1993)<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> A. Parasuraman. Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid : Diaz de Santos, 1993.

<sup>21</sup> F. W. Lancaster. If you want to evaluate your library... 2ª ed. Illinois: The Graduate School of Library and Information Science, 1993.

devem ser diagnósticos que demonstrem em que condições a biblioteca<sup>22</sup> tem bom ou mau desempenho, permitindo identificar as formas mais eficientes para o melhorar. Para ter utilidade prática deve fornecer orientação sobre as acções que podem ser realizadas para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

Constituindo-se a biblioteca como uma organização cujos serviços são uma espécie de *interface* entre os recursos de informação e a comunidade a servir (Lancaster, 1993), qualquer avaliação deve determinar o êxito ou o fracasso dessa *interface*. Nesse sentido não basta recolher o número de transacções ou de sucessos, é necessário recolher e analisar os insucessos na interacção da biblioteca com a comunidade para os poder corrigir, dimensão menos frequente nos processos de avaliação.

Na literatura está instalada alguma imprecisão conceptual entre dois tipos de análise: custo/eficácia e custo/benefício. Para Lancaster, marco incontornável nas práticas de avaliação nas bibliotecas, clara e inequivocamente não são sinónimas. A primeira resulta da relação entre o custo do fornecimento de um serviço e a sua eficácia, isto é, a percentagem de transacções satisfeitas; e a segunda da relação entre os custos de uma actividade e os benefícios, isto é, resultados desejáveis (ou impactos) de forma a demonstrar que os benefícios compensam os custos.

Os custos de funcionamento podem, pois, estar relacionados com a **eficácia** (custo por documento fornecido, custo por questão respondida com sucesso, etc.) ou com os **benefícios** (quanto tempo/dinheiro o utilizador economizou). Matthews (2007) acentua a importância da dimensão **resultado** sendo este avaliado em função dos objectivos planeados através de indicadores fiáveis.

A eficiência e a eficácia são dimensões em que as bibliotecas têm já longa experiência de avaliação (Cullen, 1999). Por seu lado, os estudos de Griffith e King (1994) demonstraram o valor económico dos serviços de biblioteca utilizando três métodos: *ROI – Return on investment* que consiste no cálculo da quantia gerada por unidade investida; *Customer preference* que resulta da relação preferência percebida / preferência experienciada pelo uso ou não uso dos serviços; e *Contingent valuation method*, habitualmente a partir de inquéritos para avaliar quanto é que os utilizadores estão dispostos a pagar por um serviço.

---

<sup>22</sup> O termo biblioteca integra todas as instituições que organizam e recuperam recursos de informação e conhecimento nomeadamente centro de recursos ou serviços de informação e documentação.

Comprovado o valor económico do sistema biblioteca para as respectivas organizações (\$6,588 *versus* \$1,408), um novo desafio se coloca e que, até à actualidade, constitui a maior dificuldade da investigação nesta área. Falamos da avaliação dos impactos dos serviços da biblioteca no indivíduo e seu reflexo na sociedade, a três níveis: **alterações cognitivas, alterações nas atitudes e opiniões, alterações no comportamento.**

No que respeita às perspectivas e abordagens, várias matrizes<sup>23</sup> têm sido desenvolvidas de acordo com as funções da biblioteca e as características da organização em que esta está inserida. Peter Brophy (2008, 8) sugere a utilização de diferentes indicadores fazendo uma abordagem sistémica da organização. A organização utiliza recursos para criar serviços através de processos. Os serviços têm resultados imediatos que, por sua vez, podem tornar-se em impactos de longo prazo. A avaliação de desempenho deve medir cada um desses aspectos e a gestão deve utilizar esse conhecimento para introduzir as alterações necessárias no sentido de melhorar os resultados.



1. Matriz de Brophy : visão sistémica

Coexistem, e até se complementam, duas perspectivas de avaliação dos serviços: uma interna (feita pela biblioteca) outra externa (feita pelos que percebem ou experienciam os serviços fornecidos). Estas duas perspectivas podem ainda ser conjugadas emprestando ao processo maior objectividade e uma abordagem global à prática de avaliação, contribuindo para uma sistemática da qualidade e da melhoria contínua.

De acordo com Matthews (2007, 5) independentemente dos modelos, métodos e ferramentas, as abordagens possíveis dependem essencialmente do objectivo da avaliação. Cada uma delas dá resposta a perguntas diferentes: **1)** A abordagem interna ou centrada na biblioteca responde às perguntas: *how much; how many; how economical; how prompt?* **2)** A abordagem externa ou centrada no utilizador responde às perguntas: *How well; how courteous; how responsive; how satisfied?* **3)** A

<sup>23</sup> São recensados por Matthews (2007) e Brophy (2008), os modelos de Blaise Cronin, Scott Nicholson, Richard ORR, Rowena Cullen, Michel Boutry, entre outros.

abordagem conjugada responde às perguntas: *how reliable; how accurate; how valuable?*

Na avaliação centrada na biblioteca o foco da avaliação são os processos, as funções e os serviços. Avaliam-se transacções, contexto e desempenho da biblioteca e comparam-se os resultados com um grupo de bibliotecas análogas.

A avaliação centrada no utilizador é uma abordagem que exige um grande esforço de preparação para produzir resultados úteis e com significado (Matthews, 2007). Os utilizadores criam expectativas baseadas nas suas experiências com outras organizações ou empresas comerciais. Através de inquéritos ao utilizador a biblioteca analisa de que forma as colecções e os serviços estão, ou não, a ir ao encontro das expectativas do utilizador.

A abordagem conjugada permite pensar a avaliação organizacional utilizando diferentes critérios de análise para os diferentes grupos interessados. Implica a biblioteca e o utilizador para responder a questões de qualidade do serviço. Nesta abordagem as expectativas do utilizador são importantes para aferir o desempenho, possibilitando identificar e quantificar as lacunas entre as expectativas do utilizador e o desempenho do serviço.

Podem ser usados quatro níveis de análise: 1) a experiência de um utilizador, não sendo porém possível fazer generalizações com base numa única observação ou interacção; 2) a análise de um programa ou serviço (é o foco da maioria dos projectos de avaliação das bibliotecas) a partir da experiência de um grupo de utilizadores; 3) a análise da totalidade dos serviços da biblioteca numa abordagem focada internamente com vista à comparação com bibliotecas análogas; 4) a análise do impacto da biblioteca na comunidade (Matthews, 2007).

## 2.2 ABORDAGEM ESCOLHIDA

A tendência da investigação no que respeita à avaliação nas bibliotecas universitárias acompanhou e seguiu de perto as alterações introduzidas no paradigma de gestão. O fascínio pelos indicadores de desempenho encontra na máxima *“If you can’t*

*measure it, you can't manage it*” (Brophy, 2008, p. xv)<sup>24</sup> a grande expressão desta nova aceção.

Partimos, no nosso modelo de análise, do pressuposto que a biblioteca é uma organização complexa que funciona como *interface* entre os recursos existentes (pessoas, colecção e orçamento) e a comunidade a servir (Lancaster, 1993) sendo que a avaliação deve determinar o êxito ou o fracasso dessa *interface*. A abordagem no presente estudo é a de Brophy (2008) que, como vimos, sugere a utilização de diferentes indicadores que possibilitem uma abordagem sistémica, ou seja, a organização utiliza recursos para criar serviços através de processos. Os serviços têm resultados imediatos que por sua vez podem tornar-se em impactos de longo prazo. A avaliação de desempenho deve medir cada um desses aspectos e a gestão deve utilizar esse conhecimento para introduzir as alterações necessárias no sentido de melhorar os resultados.

A perspectiva seguida é a interna, ou seja, focada na biblioteca e a metodologia baseada na auto-avaliação do desempenho, a partir do nível de utilização do referencial normativo para bibliotecas, emanado pela International Organization for Standardization.

Os referenciais normativos que consagram os indicadores recolhidos e testados no sistema biblioteca reflectem, como se percebe no quadro seguinte, a evolução da reflexão e da investigação relativamente à problemática da auto-avaliação e resultam do trabalho aturado de profissionais qualificados e de organizações referência como é o caso da ISO – International Organization for Standardization, e da IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions.

<b>Data</b>	<b>Fonte</b>	<b>Nº de Indicadores</b>
1996	<i>Measuring Quality</i> , 1ª ed.	17 indicadores (sendo 6 eliminados na 2ª ed.)
1998	ISO 11620, 1ª ed	15 indicadores
2004 <sup>25</sup>	ISO 11620, 2ª ed.	29 indicadores

---

<sup>24</sup> Ou na sua inversa : “What gets measured, get’s managed”



2006	ISO 11620, 3ª ed.	32 indicadores
2007	<i>Measuring Quality</i> , 2ª ed.	40 indicadores (11 da 1ª + 29 novos)

2. Evolução dos referenciais normativos. Adapt. de Poll (2007)

A ISO 11620 normaliza, ou seja, diminui a subjectividade na recolha, análise e interpretação dos dados e uniformiza a avaliação de recursos, actividades e serviços da biblioteca, desde a satisfação do utilizador e a penetração no mercado, à taxa de utilização dos recursos, taxa de rapidez de empréstimo, tempo médio do processamento bibliográfico, custo por título catalogado, etc., num total de 34 indicadores que nos permitem avaliar a utilidade e relevância de um serviço e fazer uma gestão correcta na afectação de recursos. Inclui indicadores para avaliar a eficiência, a eficácia e a qualidade da biblioteca.

É uma metodologia específica, isto é, adequada ao autodiagnóstico de desempenho dos serviços nas bibliotecas. Reconhece e apoia a norma internacional para gestão e garantia da qualidade (ISO 9004-2), um dos caminhos para a certificação. É periodicamente actualizada com novos indicadores, examinados por um grupo de especialistas designado para o efeito, depois de testados de forma a obedecer aos seguintes critérios<sup>26</sup>: **1. conteúdo informativo**: deve medir uma actividade ou identificar problemas e deficiências no desempenho da biblioteca; **2. fiabilidade**: tem de produzir o mesmo resultado quando usado repetidamente, em circunstâncias idênticas; **3. validade**: tem que medir o que se pretende que ele meça; **4. adequação**: as unidades e a escala devem ser apropriados; **5. praticabilidade**: os custos operacionais na recolha de dados deve ser equacionado, considerando o tempo dispendido/qualificação do pessoal/tempo e paciência do utilizador; **6. comparabilidade**: tratando-se de uma ferramenta de autodiagnóstico é também útil para comparar os resultados de um ano para o outro numa mesma biblioteca, além de possibilitar a comparação de desempenho entre bibliotecas com a mesma missão.

Independentemente do fim a que se destina a avaliação (melhorar a gestão de recursos, certificação ou *benchmarking*) ou do caminho a seguir (CAF – Common

<sup>25</sup> Traduzida para português pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT7 “Informação e Normalização”. A ed. conjunta BN/IPQ *Normas Portuguesas de Documentação e Informação – CT7* inclui as alterações feitas em 2006.

<sup>26</sup> Cf. NP ISO 11620. 2004 Informação e documentação – Indicadores de desempenho de bibliotecas.

Assessment Framework, TQM - Total Quality Management ou família ISO 9000), a NP ISO 11620 revela-se a metodologia adequada e específica para fazer o autodiagnóstico do desempenho da biblioteca universitária.

Para avaliar os recursos electrónicos, mas ainda carecendo de testes de fiabilidade, razão pela qual não foram incluídos no inquérito para recolha de dados desta investigação, o Technical Committee ISO/TC 46, Information and Documentation Subcommittee SC 8, Quality – Statistics and performance evaluation preparou o Relatório Técnico, ISO TR 20983: 2003 *Information and documentation – Performance indicators for electronic library services*, que inclui quinze indicadores.

Considerando que maioritariamente as bibliotecas universitárias são, hoje, bibliotecas híbridas, isto é, fornecem serviços e acesso a recursos de informação tradicionais e electrónicos pode ser usada a ISO 2789: 2003<sup>27</sup> e, de forma experimental, os indicadores constantes no TR 20983 referido no parágrafo anterior. Dessa forma podem ser avaliadas todas as dimensões e serviços da biblioteca.

Sendo necessário proceder à comparação dos resultados nas bibliotecas participantes, optou-se, nesta investigação, por um referencial normalizado de indicadores fiáveis<sup>28</sup> já testados, no pressuposto que comparar a eficiência da biblioteca com os benefícios produzidos é uma forma de preparar a análise custo/benefício e que comparar a qualidade e a eficácia na perspectiva do utilizador é uma forma de analisar a relevância da biblioteca. O autodiagnóstico proporcionado pela NP ISO 11620 facilita a decisão e é um auxiliar precioso, independentemente do objectivo da avaliação, fundamental também em termos de boa gestão da organização.

O contexto em que estão inseridas as bibliotecas universitárias do ensino público está, como vimos, em mudança. Nessa mudança são perceptíveis elementos cada vez mais competitivos e diferenciadores. O ambiente tende para a comparação das universidades com instituições congéneres não só a nível europeu mas também à escala global. Independentemente dos indicadores definidos pelas Agências de Acreditação, a utilização de dois referenciais específicos, no sistema biblioteca, um de recolha de

---

<sup>27</sup> ISO 2789: 2003. Information and documentation – International Library statistics.

<sup>28</sup> Indicadores que produzam o mesmo resultado quando usados repetidamente, em circunstâncias idênticas.

dados estatísticos (ISO 2789) e outro de auto-avaliação dos serviços (ISO 11620) são determinantes na comparação dos serviços fornecidos à comunidade académica.

Estarão as bibliotecas universitárias portuguesas do sector público preparadas para enfrentar os “constrangimentos” impostos pelo ambiente externo? Que respostas estão a ser dadas a estes novos sentidos pela gestão do sistema biblioteca? A *New Public Management* pressupõe a definição de objectivos claramente definidos com *standards* explícitos de medida de resultados. A par das competências de liderança do processo de mudança e do comprometimento da equipa com a organização, a experiência assume, neste âmbito, um papel determinante, pois não existe um mapa que guie no sentido do sucesso da organização.

Têm os profissionais de informação consciência dos desafios e das ameaças? Possuem as competências de gestão necessárias? São utilizadas as ferramentas de gestão e de avaliação para levar à prática esses objectivos? Que modalidades de avaliação são utilizadas? Que indicadores são usados?

Avaliar e comparar resultados pressupõe, como já sublinhámos, recolher e analisar os dados de forma homogénea e normalizada. Interessa perceber qual o nível de aplicação da ISO 2789, *standard* de recolha de dados estatísticos, e da NP ISO 11620 para avaliar o desempenho dos serviços.

Não podendo as bibliotecas ignorar os *stakeholders* nem o facto de se constituírem como *social construct* é necessário diferenciar os indicadores de impacto (metáfora de vasta utilização no discurso e nas agendas políticas), dos indicadores de resultados (no sentido da gestão das organizações) que devem, no caso das instituições públicas, focar-se nos benefícios para a comunidade.

Entre a versão de 2004 (29 indicadores) e a de 2006, foram testados e acrescentados cinco novos indicadores: *Proporção da colecção não utilizada*; *Precisão na arrumação de documentos*; *Proporção da colecção de empréstimo*; *Pessoal disponibilizado nos serviços ao utilizador per capita*; *Percentagem de pessoal dos serviços ao utilizador em relação ao total de empregados*.

## 2.3 INDICADORES UTILIZADOS

Por indicador<sup>29</sup> entenda-se a “expressão numérica, simbólica ou verbal utilizada para caracterizar actividades (acontecimentos, objectos, pessoas) tanto em termos quantitativos como qualitativos, de forma a aferir o valor das actividades caracterizadas”. Por desempenho<sup>30</sup> entenda-se a “eficácia na prestação de serviços pela biblioteca e eficiência na afectação e utilização de recursos na prestação desses serviços” e, por extensão, indicador de desempenho<sup>31</sup> entende-se como a expressão numérica ou verbal (que tem por base as estatísticas da biblioteca e outros dados) usada para caracterizar a eficácia e a eficiência dos serviços fornecidos.

Os indicadores utilizados na recolha de dados empíricos para este estudo, apresentam-se a seguir e são os previstos na NP ISO 11620: 2004. A decisão pela versão de 2004 prende-se com o facto de estar traduzida para português, à data da realização do inquérito o que facilita a sua implementação por parte de profissionais que tenham mais dificuldade no domínio de línguas estrangeiras, além de estar consignada como Norma Portuguesa, como se percebe no acrónimo que precede o da International Organization for Standardization. Muitos são indicadores relacionados e outros, ainda que muito semelhantes, têm diferentes objectivos. A Norma, além do objectivo do indicador, inclui sempre o método e a interpretação dos factores que o afectam.

<b>Indicadores da NP ISO 11620:2004</b>	<b>Objectivos</b>
Satisfação do utilizador	Determinar o grau de satisfação do utilizador com o(s) serviço(s) prestado(s)
Percentagem da população-alvo atingida	Determinar o êxito da biblioteca em atingir a população-alvo
Custo por utilizador	Determinar o custo do funcionamento relacionando-o com o nº de utilizadores
Visitas à biblioteca <i>per capita</i>	Determinar o sucesso da biblioteca em atrair utilizadores para os seus serviços
Custo por visita à biblioteca	Calcular o custo do serviço prestado relacionando-o com o nº de utilizadores
Disponibilidade de títulos	Determinar a quantidade de títulos possuídos pela biblioteca que estão disponíveis para satisfazer os pedidos dos utilizadores
Disponibilidade de títulos solicitados	Determinar a quantidade de livros solicitados efectivamente disponíveis no momento do pedido
Percentagem de títulos solicitados na colecção	Determinar até que ponto a biblioteca possui os títulos solicitados
Disponibilidade alargada de títulos	Determinar a quantidade de títulos solicitados que

<sup>29</sup> Instituto Português da Qualidade. NP ISO 11620: 2006

<sup>30</sup> Idem, *ibidem*.

<sup>31</sup> Idem, *ibidem*.

solicitados	estão imediatamente disponíveis ou a disponibilizar num determinado período de tempo (inclui os que estão em tratamento, mal arrumados ou que foram roubados a substituir)
Consultas na biblioteca <i>per capita</i>	Determinar o montante do uso dos recursos na biblioteca
Taxa de utilização de documentos	Determinar a taxa de uso da colecção através da estimativa da proporção de documentos em utilização
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	Determinar a eficácia do sistema de recuperação da informação para acesso
Tempo médio de recuperação de documentos em áreas de livre acesso	Determinar se a sinalização e a correcta arrumação nas estantes permitem o rápido acesso aos documentos
Movimento da colecção de empréstimo	Determinar a taxa de utilização global de uma colecção de empréstimo
Empréstimos per capita	Determinar a taxa de uso das colecções pela população a servir. Afere a qualidade das colecções e a capacidade de promover o seu uso
Documentos em empréstimo <i>per capita</i>	Determinar a taxa de utilização global da colecção pela população a servir
Custo por empréstimo	Determinar o custo dos serviços da biblioteca relacionados com o número de empréstimos
Empréstimos por empregado	Determinar os recursos humanos relacionando-os com o nº de empréstimos
Rapidez do empréstimo inter bibliotecas	Determinar se a biblioteca está a fornecer um serviço de empréstimo inter bibliotecas eficiente aos utilizadores
Taxa de respostas correctas	Determinar a capacidade do pessoal fornecer respostas correctas às questões colocadas
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	Determinar o sucesso da biblioteca em informar onde e como pode localizar um título no catálogo
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	Determinar o sucesso da biblioteca em fazer coincidir a pesquisa por assunto feita pelo utilizador com a organização do seu catálogo e em informar onde e como encontrar literatura sobre um assunto
Disponibilidade de equipamentos	Determinar em que medida os equipamentos existentes são suficientes para responder às necessidades dos utilizadores
Taxa de utilização de equipamentos	Determinar a taxa de utilização de equipamentos específicos fornecidos pela biblioteca
Taxa de ocupação de lugares	Determinar a taxa global de uso dos lugares através da proporção de lugares em uso num dado momento
Disponibilidade dos sistemas automatizados	Determinar em que medida o sistema automatizado está efectivamente disponível
Tempo médio de aquisição de documentos	Determinar o grau de eficácia dos fornecedores de recursos de informação (editores ou livreiros)

Tempo médio de processamento de documentos	Determinar onde as diferentes formas de procedimentos de processamento são eficazes em termos de rapidez (registo, catalogação, descrição por assuntos, arrumação nas estantes)
Custo por título catalogado	Determinar o custo de uma política de produção de registos bibliográficos

### 3. Lista de indicadores previstos na NP ISO 11620 : 2004

Como podemos constatar, este *standard* tem indicadores para avaliar *inputs*, *outputs* e *outcomes* possibilitando ainda avaliar o potencial e desenvolvimento que é um parâmetro utilizado no Balanced Scorecard, um dos *tableau de bord* mais utilizados pela gestão de bibliotecas universitárias. Roswitha Poll aplicou vinte indicadores da 11620 no desenho das quatro perspectivas do BSC (utilizadores ou clientes; finanças; processos; potencial e desenvolvimento) para demonstrar a eficácia e o benefício da biblioteca da Universidade de Munster (Brophy, 2008,163).

Em Portugal, destacam-se, desde 1998, Paula Ochôa e Leonor Gaspar Pinto, no estudo e divulgação de modelos de análise do ambiente externo e interno das organizações, de ferramentas de monitorização do desempenho e de novos caminhos na avaliação dos serviços, nomeadamente através de recolha de evidências ou a avaliação por *cluster*, na divulgação da gestão da qualidade, respectivos modelos e ferramentas em numerosos colóquios, conferências e seminários. Por seu lado, Luíza Baptista Melo et al<sup>32</sup> num projecto que envolve seis bibliotecas universitárias portuguesas<sup>33</sup>, propõem uma abordagem híbrida e uma selecção de critérios que combina o modelo europeu CAF – Common Assessment Framework<sup>34</sup> e o BSC – Balanced Scorecard, com indicadores seleccionados da NP ISO 11620.

A auto-avaliação apresenta-se como inevitável na melhoria dos processos da organização e está presente, de forma transversal nos diferentes modelos de gestão. O número de indicadores previstos na ISO 11620: 2006, denota que a preocupação no que respeita à gestão da biblioteca tem estado particularmente centrada na eficiência e na eficácia. São as áreas em que os indicadores mais têm sido desenvolvidos e testados.

<sup>32</sup> Luíza Baptista Melo, Cesaltina Pires, Ana Taveira. **Recognizing Best Practice in Portuguese Higher Education Libraries**. IFLA Journal, 34 (1), (2008) pp 34-54

<sup>33</sup> Bibliotecas do Departamento de Matemáticas Puras e do Departamento de Matemáticas Aplicadas da Fac. Ciências da Univ. do Porto; Instituto Abel Salazar de Ciências Biomédicas da Univ. do Porto; Polo de Famalicão da Universidade Lusíada; Centro de Documentação da Biblioteca Geral da Univ. dos Açores; e Centro de Documentação da Escola Superior de Enfermagem do Porto.

<sup>34</sup> European Institute of Public Administration, 2006.

### 3. RECOLHA DE DADOS

Identificar as práticas de avaliação de serviços no sistema biblioteca universitária, recolhendo informação junto dos seus responsáveis, isto é, junto dos Profissionais de Informação que detêm a autoridade e competência de implementar essas actividades no quotidiano da biblioteca, é o que se pretende nesta investigação. Consideramos importante observar, de forma representativa, apesar de representatividade não ser sinónimo de cientificidade, a) quantas bibliotecas têm práticas de avaliação dos serviços; b) que serviços são avaliados e c) que metodologias são utilizadas.

Considerando os objectivos da investigação, foi pensada uma ferramenta híbrida de recolha de dados empíricos, em formato *Word*, possibilitando aos respondentes acrescentar a sua perspectiva sobre cada um dos assuntos versados no inquérito. O objectivo foi “corrigir” uma sensação comum em inquéritos que é o facto das respostas pré-estruturadas não corresponderem a nenhuma das hipóteses que traduzam o que pensamos sobre um assunto mas àquilo que “legítima” as hipóteses de uma investigação na perspectiva do respectivo sujeito epistemológico. Apesar de obrigar a um trabalho redobrado na análise dos dados, possibilita o melhor conhecimento do fenómeno e a correcção de eventuais limitações do conhecimento do sujeito, considerando a vastidão do tema.

Tão importante como quantificar aspectos do fenómeno era fundamental compreender as suas causas, procuradas nos respectivos contextos organizacionais e deduzidas da existência de documentos de gestão nomeadamente – visão e plano estratégico –, da relação número de utilizadores / nº de colaboradores, nas prioridades e desafios da biblioteca, para o respectivo responsável.

O objectivo foi, por um lado, quantificar o fenómeno e, por outro, torná-lo compreensível a partir também dos argumentos aduzidos pelos participantes na investigação. Dessa forma pretende-se objectivar a subjectividade característica das ferramentas qualitativas, e introduzir a subjectividade necessária na compreensão dos dados estatísticos resultantes das ferramentas quantitativas.

Considerando a exequibilidade da investigação, ou seja, o tempo e os meios disponíveis, a triangulação inter-métodos pareceu-nos a forma mais viável de abordar o fenómeno, garantindo a seriedade, validade e possibilidade de generalização a partir de

uma observação estruturada e controlada que permita responder à pergunta de partida da investigação. Foi pedida a colaboração aos Profissionais de Informação co-responsáveis pela gestão das bibliotecas universitárias e dado prévio conhecimento do objectivo do inquérito aos participantes.

### 3. 1 POPULAÇÃO

A primeira dificuldade consistiu na ausência de informação sistematizada, actualizada e fidedigna para determinação da população. Quantas bibliotecas universitárias existem em Portugal, revelou-se uma pergunta de difícil resposta.

O último inquérito às bibliotecas portuguesas, efectuado pelo INE, é de 2003, tendo sido publicado em 2004. Foi suspenso nessa data para reformulação e não foi, ainda, retomado. De acordo com esta fonte há 349 bibliotecas do Ensino Superior em Portugal<sup>35</sup>. De então para cá assistimos a um movimento de concentração de serviços, resultante das sistemáticas sub-orçamentações das Universidades e da ênfase na vertente “contencionista” das reformas que, de forma transversal, está a atingir as organizações.

A título de exemplo, refira-se um estudo realizado, em 2006, por um grupo de trabalho na Universidade de Coimbra de que resultou um relatório<sup>36</sup> disponibilizado no seu sítio web em que é aprovada, pelo Senado, uma reestruturação (leia-se concentração) dos serviços fornecidos por 90 unidades orgânicas (bibliotecas e núcleos documentais) “ [...] *a existência de numerosos espaços físicos adstritos às bibliotecas sectoriais representa mais um prejuízo do que uma vantagem, atendendo à fragmentação de serviços de biblioteca [...] Entende-se que o número de bibliotecas actualmente existentes deverá ser reduzido a apenas 10* [sublinhado nosso], *tendo em conta a organização geral dos saberes e as realidades físicas incontornáveis da UC, assim como algumas especificidades locais*”.

A fusão, pelo menos à data de realização desta investigação, não foi tão longe como a proposta aprovada. A análise do portal de bibliotecas da Universidade de Coimbra mostra a existência de trinta e uma (31) bibliotecas, porquanto a Faculdade de Ciência e Tecnologia (14 bibliotecas) ainda mantém uma biblioteca por departamento.

---

<sup>35</sup>Foi também analisada a informação relativa às Universidades públicas e privadas existente no sítio web do MCTES bem como a Rede de Informação do INE constituída por 31 bibliotecas universitárias.

<sup>36</sup>Reorganização e reestruturação das bibliotecas da Universidade de Coimbra, p. 28  
<http://www.uc.pt/sibuc/Pdfs/relatorio> [consultado em 14 Set 2010]



A informação constante no último inquérito às bibliotecas foi compaginada com a informação disponibilizada no directório das bibliotecas universitárias, no sítio web da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas de que resulta o seguinte quadro.

<b>Fonte</b>	<b>Ensino Público</b>	<b>Ensino Privado</b>
INE: 349 bibliotecas	Universitário: 167 Politécnico: 79	103
APBAD : 270 bibliotecas	Universitário: 164 Politécnico: 43	Universitário : 14 Politécnico : 49

#### 4. Universo de bibliotecas universitárias

Concluimos que apesar de nenhuma das fontes representar, de forma fidedigna, a realidade, até porque esta está em constante mudança, tomamos por base a informação disponibilizada no directório das bibliotecas universitárias da Associação Profissional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas (164 bibliotecas) que compaginamos com a informação recolhida no sítio web da Universidade de Coimbra. O universo<sup>37</sup> passou, então, a ser constituído por 105 bibliotecas universitárias.

O instrumento de recolha de dados foi enviado, por correio electrónico, a todo o universo tendo sido obtido um *ratio* de 19,04% respostas.

Sendo a unidade de análise uma (1) biblioteca foi efectuada uma ponderação no caso em que a resposta representa a realidade de mais do que uma biblioteca. Esta ponderação foi aplicada a uma (1) Universidade em que existe uma estrutura de coordenação que representa 5 bibliotecas.

### 3.2 BIBLIOTECAS PARTICIPANTES

Das principais universidades do ensino universitário do sector público participaram, de forma representativa – quer do ponto de vista da cobertura geográfica quer do ponto de vista da diversidade de áreas do saber –, 20 Bibliotecas, distribuídas da seguinte forma:

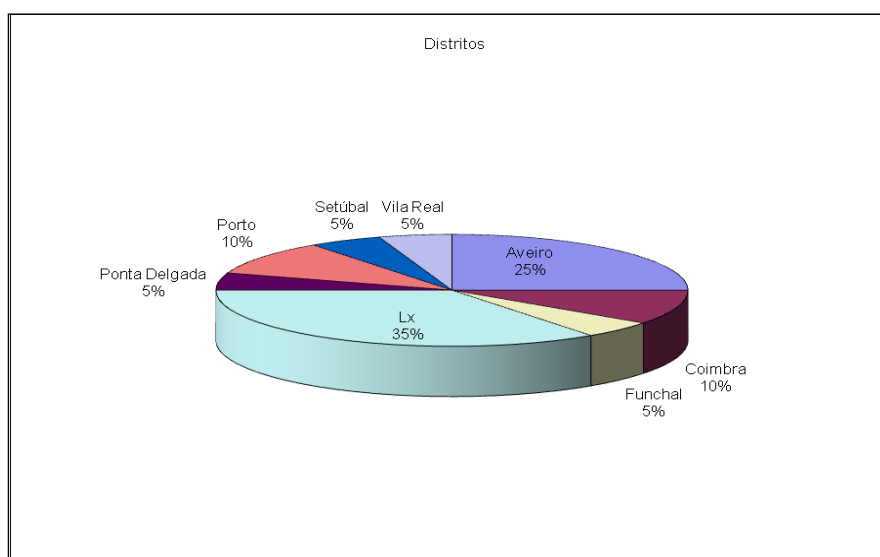
<b>Universidade</b>	<b>Participantes na investigação</b>	<b>NºBibliotecas</b>
Univ.da Madeira	Biblioteca Geral	1

<sup>37</sup> 164 (APBAD) - 90 (Coimbra pré reestruturação) + 31 (Coimbra pós reestruturação) = 105

Univ. de Aveiro	Biblioteca Geral Biblioteca da Esc. Sup. de Design e Tecnologia Biblioteca da Esc. Sup. de Saúde Biblioteca do Instituto Sup. de Contab. e Adm. Biblioteca de Educação	5
Univ. de Coimbra	Biblioteca de Ciências da Saúde Biblioteca de Matemática	2
Univ. de Lisboa	Biblioteca de Biologia Biblioteca da Faculdade de Direito	2
Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro	Biblioteca Geral	1
Univ. do Porto	Biblioteca da Fac. de Medicina Dentária Biblioteca da Faculdade de Economia	2
Univ. dos Açores	Biblioteca Central (pólo Ponta Delgada)	1
Univ. Nova de Lisboa	Biblioteca da Escola Nac. de Saúde Pública Biblioteca da Fac. de Ciências Médicas Biblioteca da Fac. de Direito Biblioteca da Fac. de Ciências e Tecnologia	4
Univ. Técnica de Lisboa	Biblioteca da Fac. de Motricidade Humana Biblioteca do Inst. Sup. Econ. e Gestão	2

5. Bibliotecas participantes na investigação

O gráfico seguinte ilustra a representatividade geográfica das bibliotecas participantes na investigação a quem agradeço, reconhecida, a colaboração. Sem elas este estudo não seria possível.



6. Representatividade por distrito

### 3.3 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A observação indirecta foi o método seguido e após análise das vantagens e dos limites das ferramentas qualitativa e quantitativa na recolha de dados (Quivy, 2005, 199-204), foi utilizada uma ferramenta híbrida, simultaneamente quantitativa e qualitativa (através da formulação de perguntas de resposta aberta e semiaberta no questionário) que se nos afigurou a forma mais adequada para responder aos objectivos da investigação.

As perguntas de resposta fechada correspondem, em regra, a hipóteses que a investigação pretende confirmar ou infirmar. Quando complementadas (usualmente como componente de inquéritos) com perguntas de resposta aberta, possibilitam ao sujeito epistemológico contextualizar a informação recolhida nas perguntas fechadas, e validar, ou não, a resposta compaginando-a com a Revisão da Literatura, estabelecendo dessa forma a aproximação científica ao fenómeno estudado. *“These open-response techniques help to explain quantitative data, provide contextual meaning, allows people to raise issues and explore complex situations.”* (Haynes, 2004, 3)

Habitualmente a observação indirecta, de sentido qualitativo, utiliza a entrevista como ferramenta de recolha de dados empíricos, todavia pode também utilizar questionários de resposta aberta e semiaberta que se assemelham aos dados recolhidos nas entrevistas. A abordagem é sustentada pelo contexto social e pelo pressuposto teórico de que a interpretação e a “verdade” se constituem como orientações operatórias que funcionam como limites à subjectividade de qualquer investigação empírica.

Interessava saber *que* serviços são avaliados mas também a *profundidade* da avaliação – questões a que respondem melhor as ferramentas quantitativas – e, concomitantemente, as razões ou *causas* do fenómeno, a que respondem melhor as ferramentas qualitativas. Witkin (1994) defende que na investigação de um fenómeno, nenhuma das ferramentas – inquérito ou entrevista – faz sentido por si só, propondo a utilização criativa de uma metodologia híbrida na aproximação ao fenómeno.

Relativamente às insuficiências e fragilidades elas não estão tanto no método, quantitativo ou qualitativo – ambos têm vantagens e desvantagens – mas no sujeito epistemológico e no tipo de observação, que é por natureza empírica. Se o investigador tem apenas a intenção de confirmar hipóteses apriorísticas e a fonte é apologética ou pouco rigorosa, os resultados reflectem a realidade necessariamente de forma insuficiente ou distorcida.

O método é particularmente adequado ao conhecimento dos comportamentos de uma dada população possibilitando proceder a análises correlacionadas dos dados recolhidos. Procurou-se atenuar as suas fragilidades através “da formulação clara das perguntas e através da correspondência entre o universo de referência das perguntas e o dos inquiridos” (Quivy, 2005, 190).

Como se depreende do exposto anteriormente, optámos por um dispositivo híbrido para a recolha de dados empíricos, concomitantemente fixo e flexível (Robson, 2002) utilizando na formulação das perguntas, aspectos que se aproximam da técnica da entrevista semi-directiva. Por essa razão foram utilizados dois métodos complementares – o estatístico e a análise de texto – para fazer a análise e interpretação da informação recolhida. Para o tratamento dos dados estatísticos foi usado o programa Excel e, para a análise e interpretação, recorremos sobretudo a medidas de tendência (moda, média e mediana) e de dispersão (percentagem, variância e desvio padrão) da estatística descritiva utilizando, no tratamento de algumas respostas medidas como a densidade e distribuição.

Foi, ainda, recolhida informação complementar nos sítios web das bibliotecas participantes, nomeadamente no que respeita à informação pública de gestão, ou seja, missão, visão, valores, QUAR, plano ou objectivos estratégicos.

Os participantes na investigação são gestores ou co-responsáveis na gestão do sistema biblioteca universitária, ou seja, o grupo que tem a competência de integrar a avaliação dos serviços nas rotinas da organização. Neste aspecto aproxima-se do método de Delphi, isto é, reconhece o valor da opinião, experiência e intuição de especialistas na matéria abordada, aspecto crucial da investigação (Matthews, 2007) .

A informação que se pretende recolher é de dois tipos:

**a) factual**, isto é, que documentos de gestão existem, que serviços são avaliados e qual a metodologia utilizada; se são utilizados os *standards* da ISO – International Organization for Standardization – para a recolha de dados estatísticos (2789 : 2003) e para os indicadores de desempenho (11620 : 2004);

**b) contextual**, no sentido de perceber o conhecimento dos respondentes sobre o tópico, apreender como é que os participantes se posicionam perante o fenómeno investigado, quais as prioridades da biblioteca, que perspectivas e que intenções para o futuro.

Ao primeiro aspecto respondem as perguntas fechadas do questionário, em que o objectivo é claramente a quantificação do fenómeno, complementado com as perguntas abertas e semiabertas que visam qualificar o fenómeno. Dessa forma pretendemos tecer os alicerces da investigação, com os compromissos normativos, conceptuais e práticos e com as respectivas relações causais, observando as dimensões objectiva e subjectiva do fenómeno.

Foi formulado um conjunto de questões a um grupo significativo de especialistas (Gestor ou co-responsável na gestão da biblioteca) no que respeita às práticas de auto-avaliação de desempenho dos serviços nas respectivas bibliotecas. Foi feito um pré teste a um bibliotecário não incluído na amostra e introduzidas algumas alterações em função das dúvidas suscitadas por este em algumas perguntas.

Foi feito um primeiro contacto por correio electrónico a pedir a colaboração aos participantes (10 de Maio de 2010) e enviado o questionário uma semana depois (17 de Maio de 2010) solicitando a sua devolução, após preenchimento, até 28 de Maio. A taxa baixa de respostas levou-nos a fazer uma insistência no dia 1 de Junho. No final de Agosto (dia 31), perante a falta de representatividade territorial do Alentejo, Algarve e Madeira foi efectuado um novo apelo a que só a biblioteca da Universidade da Madeira deu resposta.

O inquérito (Apêndice I) foi de administração directa, ou seja, foi preenchido pelo inquirido e reenviado por correio electrónico à signatária da investigação. É constituído por 22 perguntas sendo 5 de resposta tipicamente aberta ou não estruturada (perguntas 7, 16, 20, 21 e 22); 6 de resposta semiaberta (perguntas 3, 4, 9, 12, 15 e 17) ou seja, foi dada a possibilidade aos inquiridos de formular uma resposta diferente das opções pré-estruturadas e 11 perguntas de resposta fechada.

## 4. RESULTADOS

Neste ponto damos a conhecer os resultados do tratamento dos dados obtidos junto das bibliotecas participantes sendo alguns deles de particular importância no que respeita ao diagnóstico ou estudo exploratório das práticas de avaliação de serviços nas bibliotecas do ensino superior público, em Portugal. Para facilitar a leitura destacamos, alinhando à direita da página, a matéria da pergunta; explica-se, quando necessário, a

razão de ser da pergunta, enunciando e interpretando, em seguida, as respostas recolhidas.

#### 4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

##### **Alinhamento organizacional**

Pareceu-nos importante perceber o estágio do desenvolvimento do contexto organizacional a partir do levantamento dos principais documentos de gestão existentes nas Universidades. Uma organização com uma boa consciência de si depende, entre outros aspectos, da existência de documentos estruturantes de alinhamento da organização, nomeadamente a missão, visão e planeamento estratégico.

As organizações participantes estão a dar os primeiros passos no sentido de se preparar para as mudanças em curso no ambiente externo e interno. Apenas 25% entendeu a necessidade de – além da tradicional missão e plano de actividades – formular um documento estruturante no que respeita à cultura da organização: a visão, ou seja, onde é que a organização quer estar a médio prazo e a correspondente estratégia que analisa o ambiente externo e interno, define as prioridades, assegura os recursos necessários e alinha as unidades orgânicas e todos os seus colaboradores em torno de objectivos que concretizam a visão num processo dinâmico de gestão da organização.

Curiosamente não é esse o entendimento de 37,5% das organizações participantes neste estudo. Como se verifica na tabela seguinte, há uma significativa diferença na percentagem de organizações que formulou plano estratégico mas não a visão. Os resultados indiciam que a definição do plano estratégico (62,5%) se confunde ou resulta da obrigatoriedade de elaborar o QUAR (igual percentagem: 62,5%) que é, como vimos, um documento da Administração para a Administração, e não de uma lógica de planeamento que liga os programas ou serviços às necessidades e características do ambiente externo como sugere Hobrock (1991) aspecto primordial para as organizações permanecerem competitivas no mercado.

Subsidiariamente é de realçar que 12,5% das organizações definiram também os valores que orientam as pessoas da unidade orgânica e a carta de qualidade, documento orientado para os utilizadores dos serviços.

<b>Missão</b>	<b>93,8%</b>
---------------	--------------

Visão	25,0%
Valores	12,5%
Carta da Qualidade	12,5%
<b>Plano Act.</b>	<b>75,0%</b>
Plano Estr.	62,5%
<b>QUAR</b>	<b>62,5%</b>
Não responde	20,0%

Tabela 1: Documentos de gestão da organização

A média de documentos de gestão, por biblioteca, é de 3,25, como evidencia a tabela seguinte.

	Total	Máx.	Min.	Moda	Média	Dv.Pd
Documentos por Biblioteca	55	6	1	3	3,25	1,60

Tabela 2: Documentos de gestão por biblioteca

Na relação número de documentos de gestão por biblioteca, as mais antigas cidades universitárias (Coimbra e Lisboa) parecem encontrar-se a uma velocidade mais lenta que as mais recentes na aproximação ao planeamento estratégico das organizações. A tradição parece, neste caso, ser um factor dificultador do processo. Relativamente às Ilhas, os Açores estão a uma velocidade mais lenta que a Madeira aspecto a que não é alheio o facto da Universidade da Madeira já ter iniciado o processo de certificação da qualidade.

Distritos	Doc. Gestão	Bibliotecas	Distribuição
Aveiro	20	5	4,0
Coimbra	3	2	1,5
Funchal	5	1	5,0
Lisboa	11	7	1,6
Ponta Delgada	2	1	2,0
Porto	5	2	2,5
Setúbal	3	1	3,0
Vila Real	6	1	6,0

Tabela 3: Distribuição de documentos de gestão por distrito

### Preparação da Visão e Plano estratégico

É significativo que 40% das bibliotecas não responda a esta questão o que evidencia que, habitualmente, a biblioteca não é envolvida na definição de documentos estruturantes da organização. Entre as bibliotecas que respondem nenhuma prepara a visão e estratégia de acordo com análises do ambiente externo e interno. É também curioso que, em 75% dos casos, os documentos estruturantes sejam preparados em função de percepções que se pretendem alterar.

Apenas uma biblioteca informa que os documentos são preparados em função do desempenho anterior, de percepções que se pretendem alterar e de acordo com a *missão e objectivos estratégicos da Universidade*. Uma pergunta parece evidenciar-se: será que maioritariamente as bibliotecas, enquanto unidades orgânicas de apoio à missão da universidade, estão desenquadradas dos respectivos contextos organizacionais?

Relativamente aos principais agentes ou intervenientes no que respeita à elaboração do plano estratégico, 40% das bibliotecas não responde à questão.

a) Órgãos Directivos da Universidade	16,68%
<b>b) Direcção da Biblioteca</b>	<b>41,66%</b>
c) Ministério	0,0%
d) Outra, qual : Conjuntamente a) e b)	41,66%

Tabela 4 : Agentes na elaboração do plano estratégico

Duas (2) bibliotecas afirmaram que o Plano estratégico é da iniciativa dos Órgãos Directivos da Universidade; cinco (5) afirmaram que é a Direcção da biblioteca e outras cinco (5) indicam que o documento é preparado conjuntamente pela Direcção da Universidade e da Biblioteca.

### **Relação entre o orçamento e o desempenho**

Com esta questão pretendemos perceber a sensibilização dos Profissionais de Informação para o facto de os recursos serem, em regra, proporcionais ao desempenho dos serviços e, por outro lado, identificar se alguma biblioteca eventualmente sofreu alterações orçamentais decorrentes do nível de desempenho do ano anterior. Todas as bibliotecas responderam a esta questão e, em nenhum caso, o



orçamento varia com a avaliação de desempenho. Para quê então, pode perguntar-se, o esforço de fazer melhor se não são aplicados mecanismos de compensação?

Não	100%
Sim	0%

Tabela 5: Dependência do orçamento relativamente à avaliação

Esta é uma das questões introduzidas pelo SIADAP<sup>38</sup> que visa estimular o bom desempenho através do que podemos designar um mecanismo de “prémio e castigo” na gestão das organizações a que nem todas as instituições deram a importância devida.

A título de exemplo refira-se que no quadro dos organismos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, apenas dois organismos – Secretaria-Geral e Estádio Universitário de Lisboa (curiosamente “externalizado” na proposta de orçamento para 2011<sup>39</sup>, deixando de fazer parte da Administração Central) – alcançaram a distinção de mérito em 2008, de acordo com o Comunicado de Imprensa do Ministério das Finanças e da Administração Pública (Apêndice VII).

## 4.2 PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO E METODOLOGIAS UTILIZADAS

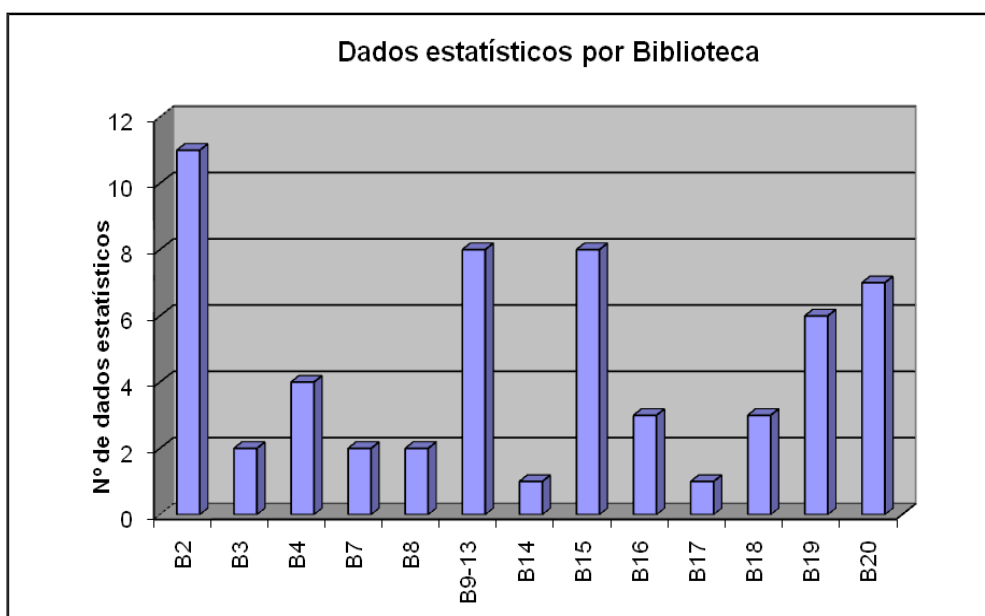
### Recolha de dados estatísticos

Maioritariamente as Bibliotecas (identificadas no gráfico seguinte pela letra B) recolhem dados estatísticos (80%) de forma regular, ou seja, anualmente. É, no entanto, de realçar que 10% não o faz e que 10% não responde a esta questão. Podemos concluir que ainda há, pelo menos, 20% de bibliotecas que não sente necessidade de demonstrar, por esta via, a sua actividade às respectivas universidades.

<sup>38</sup> De acordo com *Diário da República*, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007 9114-(7) os resultados da avaliação dos serviços devem produzir os seguintes efeitos:

a) O aumento para 35 % e 10 % das percentagens máximas previstas no n.º 5 do artigo 37.º para os dirigentes intermédios no SIADAP 2 e no n.º 1 do artigo 75.º para os demais trabalhadores no SIADAP 3, visando a diferenciação de Desempenho relevante e Desempenho excelente; b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios; c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.

<sup>39</sup> <http://www.dgo.pt/oe/2011/Proposta/Lei/Lei-2011.pdf>



7. Dados estatísticos por Biblioteca

Relativamente aos dados estatísticos recolhidos, transcrevem-se no Apêndice II as respostas das bibliotecas. Da análise de conteúdo conclui-se que cada biblioteca recolhe os dados sem qualquer homogeneidade terminológica ou metodológica, confundindo-se dados estatísticos com indicadores de desempenho. Os dados mais recolhidos são os relativos ao número de utilizadores (ou visitas) e ao número de transacções (empréstimos, respostas ao utilizador).

### Utilização da ISO 2789

As variantes utilizadas na terminologia e a confusão entre o que é um indicador e um dado estatístico, patente na resposta à pergunta anterior, compreende-se agora melhor, como se mostra na tabela seguinte: **85%** das bibliotecas **não utiliza** a norma adequada à recolha de dados estatísticos (ISO 2789:2003), além de 10% não responder, o que pode indiciar o seu desconhecimento. Esta evidência inviabiliza, obviamente, a possibilidade futura de comparar dados entre bibliotecas. Entende-se melhor, agora, porque deixou o INE, em 2004, de fazer o inquérito às bibliotecas. Quando os dados eram comparados, de um ano para o outro, as inconsistências ficavam patentes.

Sim	5%
<b>Não</b>	<b>85%</b>
Não responde	10%

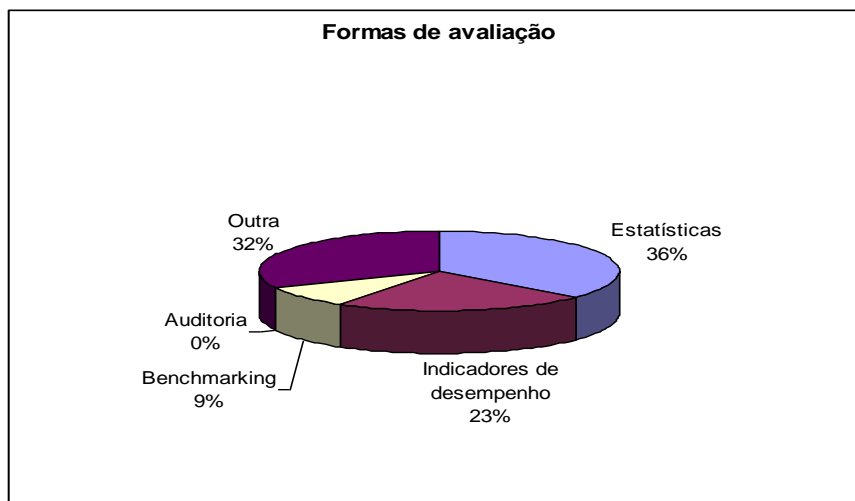
Tabela 6: Utilização da norma ISO para recolha de dados estatísticos

### Avaliação de desempenho dos serviços

Todas as bibliotecas responderam a esta questão e **70% afirma avaliar habitualmente os serviços fornecidos**. Porém, é ainda significativa a percentagem de bibliotecas – 30% – que não o faz. Entre as bibliotecas que avaliam os serviços, 71,4% fá-lo com uma frequência anual e 14,3% de dois em dois anos. Há ainda uma pequena percentagem (7,1%) que avalia semestralmente e 7,1% das bibliotecas não indica a frequência da avaliação.

Apenas 21,4 % das bibliotecas avalia todos os serviços sendo mais comum, nas bibliotecas participantes, a avaliação exclusiva do serviço de atendimento (42,9%).

À pergunta como são avaliados os serviços não respondem 30% dos participantes. Entre as que avaliam os serviços, o caminho apontado é o seguinte:



8. Formas utilizadas para avaliar os serviços

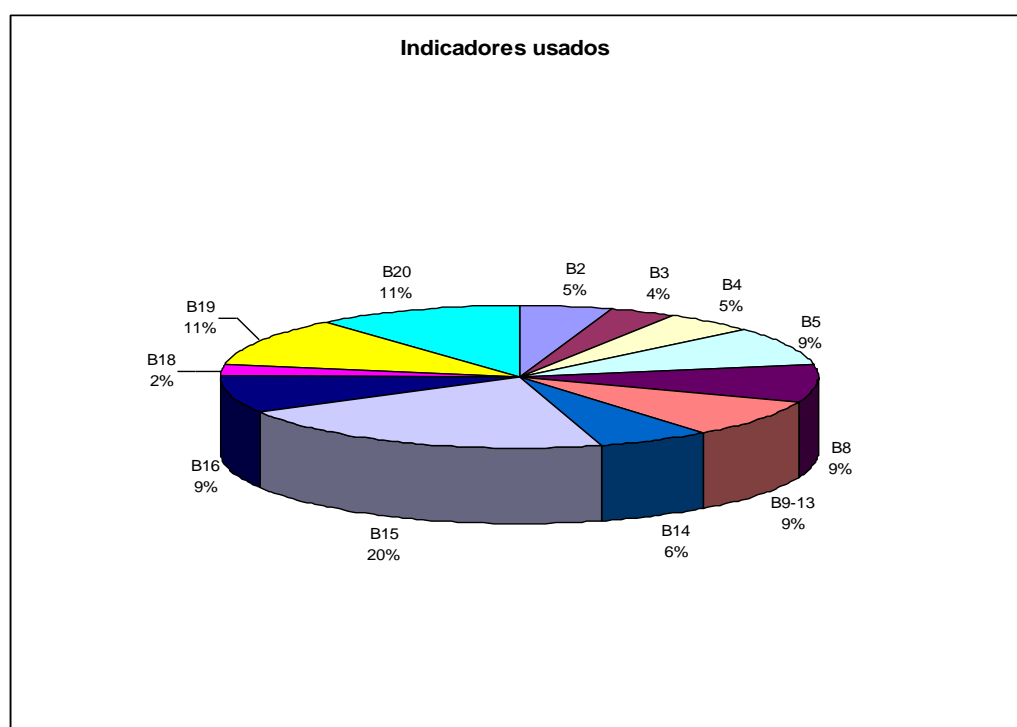
Duas (2) bibliotecas utilizam cumulativamente Estatísticas e Indicadores de desempenho e duas (2) afirmam usar cumulativamente Estatísticas, Indicadores de Desempenho e *Benchmarking*.

A prática de *Benchmarking* referida no gráfico anterior não corresponde à comparação de resultados entre bibliotecas de diferentes universidades como ilustra a tabela 12, mas apenas à comparação de resultados em função dos objectivos definidos entre as diferentes unidades orgânicas no seio das respectivas universidades.

O caminho alternativo, sugerido apenas por uma (1) biblioteca participante é baseado na observação directa, número de reclamações e na resposta a um inquérito realizado pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade.

## Indicadores utilizados

Nesta pergunta listámos os indicadores da NP ISO 11620 : 2004 e pedimos ao Bibliotecário que assinalasse apenas os indicadores que utiliza. O *ratio* de respostas é de 80%. Os indicadores mais utilizados são a satisfação dos utilizadores (93,8%), a rapidez do empréstimo interbibliotecas (68,8%) e o movimento da colecção de empréstimo (68,8%).



9: Percentagem de indicadores usados por biblioteca

A média de utilização é de 3,76 indicadores por biblioteca, sendo 15 (quinze) o máximo utilizado e 0 (zero) o mínimo o que corresponde a uma Moda de 3. O desvio padrão, nesta resposta, é de 3,61 o que denota uma alta variabilidade na utilização de indicadores.

## Utilização da NP ISO 11620

Oitenta e cinco por cento (85%) das bibliotecas participantes **não segue a metodologia de recolha e interpretação dos dados deste *standard***. Não deixa de ser curioso que, numa profissão por natureza normalizadora, só 10% das bibliotecas utilizem a norma adequada ao autodiagnóstico de desempenho dos serviços. Cruzando os dados com os das respostas dadas a outras perguntas, percebe-se que, paradoxalmente, 70% avalia os serviços e diz usar, em média, 3,76 indicadores idênticos aos da NP ISO 11620: 2004. Não é por desconhecimento, uma vez que todas

(100%) afirmam conhecer a ISO 11620 e apenas 37,5% conclui que esta é de utilização complexa.

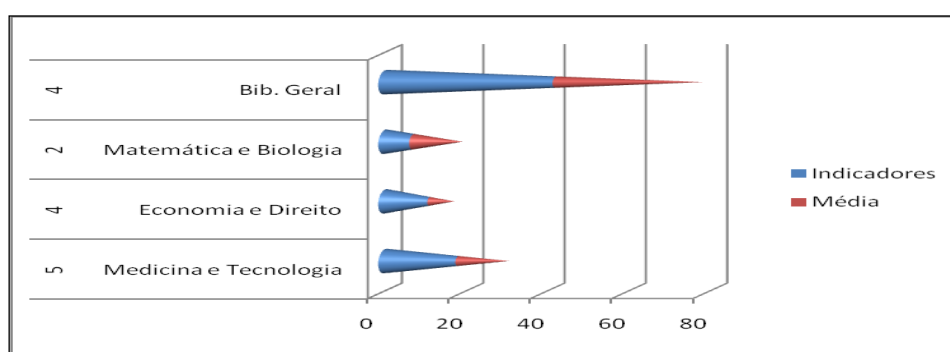
Não: 85%
Sim: 10%
Não responde: 5%

Tabela 7: Utilização da norma ISO para avaliação dos serviços

Nenhuma das bibliotecas participantes avalia o Custo por utilizador, Custo por visita à biblioteca, Custo por empréstimo e Custo por título catalogado. Se recordarmos Lancaster (1993) autor que marca a introdução das práticas de avaliação nas bibliotecas, concluiremos que nenhuma biblioteca universitária do ensino público, participante no estudo, faz análises custo/eficácia ou custo/benefício.

As bibliotecas recolhem dados para 25 indicadores idênticos aos previstos na NP ISO 11620:2004 mas, paradoxalmente, como vimos anteriormente, só 10% o faz de forma normalizada. Podemos concluir que cada biblioteca utiliza o seu próprio método de recolha e interpretação o que, além de significar um enorme desperdício de tempo, não permite a comparação futura de resultados com as congéneres nacionais ou europeias.

Podemos, ainda, concluir da análise dos dados, que as práticas de auto diagnóstico do desempenho, apesar de não ser utilizada uma metodologia normalizada, estão mais enraizadas nas bibliotecas gerais do que nas bibliotecas de áreas específicas do saber, sendo que aquelas onde há menor incidência da prática de auto-avaliação dos serviços é nas bibliotecas das áreas das Ciências Sociais.



10: Média de indicadores por áreas do saber

Pedimos ainda ao bibliotecário que nos informasse a razão porque não utiliza a NP ISO 11620.

<b>Porque desconheço a Norma</b>	<b>0,0</b>
Porque é complexa	30,0
<b><i>Porque utilizo outras ferramentas: “BSC”</i></b>	<b>5,0</b>
Não acho importante ter indicadores de desempenho	5,0
<b>Outra razão, qual</b>	<b>40,0</b>
Não responde	20,0

Tabela 8: Razões da não utilização da norma

Nenhum participante afirma desconhecer a Norma, e alguns indicadores são, efectivamente, de aplicação complexa. São pouco significativas as respostas relativas à utilização de outras ferramentas. Quando analisadas as respostas, as ferramentas apontadas foram:

- 1) *inquérito de satisfação do utilizador*
- 2) *tratamento estatístico dos resultados dos inquéritos*
- 3) *Balanced Scorecard (BSC)*

Os dois primeiros tipos de resposta revelam ou distracção ou ausência de conhecimento do tópico porque o *inquérito de satisfação do utilizador* é uma ferramenta de recolha de dados de um dos indicadores previstos na referida Norma e o *tratamento estatístico dos resultados dos inquéritos* é uma necessidade implícita, caso contrário seria desnecessário inquirir os utilizadores. Por essa razão não lhes foi atribuído significado estatístico tendo apenas sido considerada a utilização do BSC – Balanced Scorecard, apesar de se tratar de uma ferramenta para monitorizar o desempenho organizacional.

Analisando as outras razões apontadas (transcritas no quadro seguinte) para não aplicar a NP ISO 11620 constata-se:

- 1 *“Falta de tempo para “gerir” e “avaliar” face à necessidade de “responder” ao utilizador*
- 2 *“Recolha de dados pelos colaboradores + pressão junto do fornecedor SI.*

*Depois destas rotinas instaladas passar-se-á aos indicadores”.*

3 *“Só se consegue assegurar os serviços mínimos”.*

4 *“Grande nº constante de utilizadores, só 2 RH com horário alargado(9h30-20h00) e muito trabalho técnico”.*

5 *“A NP 11620 ainda não foi aplicada na biblioteca”.*

6 *“Actual indisponibilidade”.*

7 *Porque é difícil utilizá-los a todos*

Tabela 9 : Outras razões apontadas para não utilizar a NP ISO 11620

Excluindo as respostas (5 e 7) da tabela anterior, porque não acrescentam sentido ao tópico, a falta de tempo e de recursos humanos são as razões mais significativas para a não aplicação desta norma.

Analizada a relação número de funcionários / número de utilizadores, há efectivamente bibliotecas com enormes carências de recursos sendo a média de 1 funcionário para cada 209 utilizadores. Por outro lado, a relação população servida / população a servir é de 40,3% o que representa, neste contexto, uma boa percentagem de penetração dos serviços na comunidade académica. Considerando estes dados, as bibliotecas debatem-se com dificuldades reais e efectivas no que respeita a pessoas (Recursos Humanos) o que nos leva a compreender melhor a biblioteca que afirma ter *falta de tempo para "gerir" e "avaliar" face à necessidade de "responder"*.

É significativo que apenas 5% das bibliotecas considere que não é importante ter indicadores de desempenho o que constitui um indício relevante do nível de sensibilização dos Profissionais de Informação relativamente à necessidade de fazer auto-avaliação do desempenho da organização.

### **Importância atribuída a cada indicador**

Um dos aspectos mais importantes deste estudo exploratório resulta da classificação (numa escala de 0 a 5) atribuída pelas bibliotecas participantes na investigação a cada um dos 29 indicadores da NP ISO 11620:2004. Com esta pergunta pretendíamos chegar ao que poderia ser o conjunto de indicadores recomendáveis para o sistema biblioteca universitária em Portugal. A classificação atribuída confirma os dados de outras respostas e valida as conclusões relativas à ausência de práticas de análise custo/eficácia e custo/benefício.

Indicador	Pontos	Max.	Min.	Moda	Média	Desvio Padrão
Satisfação do utilizador	99	5	4	5	4,95	0,22
Percentagem da população-alvo atingida	80	5	1	4	4,00	0,89
Custo por utilizador	61	5	1	4	3,32	1,00
Visitas à biblioteca <i>per capita</i>	69	5	1	4	3,33	1,39
Custo por visita à biblioteca	50	5	0	4	2,63	1,57
Disponibilidade de títulos	90	5	2	5	4,52	0,81
Disponibilidade de títulos solicitados	91	5	1	5	4,57	1,03
Percentagem de títulos solicitados na colecção	75	5	0	5	3,75	1,65
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	58	5	2	4	3,94	0,77
Consultas na biblioteca per capita	74	5	1	4	3,57	1,25
Taxa de utilização de documentos	87	5	2	5	4,24	1,00
Tempo médio de recuperação de docs. em depósito	74	5	0	4	3,70	1,53
Tempo médio de recuperação de docs. em livre acesso	78	5	0	5	3,90	1,59
Movimento da colecção de empréstimo	82	5	2	5	4,30	0,86
Empréstimos <i>per capita</i>	78	5	1	4	3,76	1,26
Documentos em empréstimo <i>per capita</i>	77	5	1	5	3,71	1,27
Custo por empréstimo	60	5	0	4	3,21	1,65
Empréstimos por empregado	58	5	0	5	3,05	1,75
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	81	5	3	4	4,30	0,57
Taxa de respostas correctas	91	5	2	5	4,80	0,70
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	92	5	4	5	4,85	0,37
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	90	5	4	5	4,75	0,44
Disponibilidade dos equipamentos	90	5	3	5	4,52	0,68
Taxa de utilização dos equipamentos	57	5	2	4	3,69	1,08
Taxa de ocupação de lugares	78	5	2	4	3,86	0,73
Disponibilidade dos sistemas automatizados	94	5	3	5	4,71	0,56
Tempo médio de aquisição de documentos	87	5	2	5	4,55	0,76
Tempo médio do processamento de documentos	88	5	3	5	4,60	0,60
Custo por título catalogado	58	5	1	4	3,33	1,19

Tabela 10 : Importância atribuída a cada indicador

Ordenando o quadro anterior pela média de pontos atribuídos pelas bibliotecas a cada um dos indicadores, elaboramos o *ranking* de relevância que se apresenta a seguir porque ele é significativo para a compreensão das dimensões valorizadas pelo grupo profissional que detém as competências na concepção e implementação da avaliação dos serviços nas bibliotecas universitárias.



### *Ranking de relevância*

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Posição</b>
Satisfação do utilizador	4,95	1 <sup>a</sup>
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	4,85	2 <sup>a</sup>
Taxa de respostas correctas	4,80	3 <sup>a</sup>
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	4,75	4 <sup>a</sup>
Disponibilidade dos sistemas automatizados	4,71	5 <sup>a</sup>
Tempo médio do processamento de documentos	4,60	6 <sup>a</sup>
Disponibilidade de títulos solicitados	4,57	7 <sup>a</sup>
Tempo médio de aquisição de documentos	4,55	8 <sup>a</sup>
Disponibilidade de títulos	4,52	9 <sup>a</sup>
Disponibilidade dos equipamentos	4,52	9 <sup>a</sup>
Movimento da colecção de empréstimo	4,30	10 <sup>a</sup>
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	4,30	10 <sup>a</sup>
Taxa de utilização de documentos	4,24	11 <sup>a</sup>
Percentagem da população-alvo atingida	4,00	12 <sup>a</sup>
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	3,94	13 <sup>a</sup>
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	3,90	14 <sup>a</sup>
Taxa de ocupação de lugares	3,86	15 <sup>a</sup>
Empréstimos <i>per capita</i>	3,76	16 <sup>a</sup>
Percentagem de títulos solicitados na colecção	3,75	17 <sup>a</sup>
Documentos em empréstimo per capita	3,71	18 <sup>a</sup>
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	3,70	19 <sup>a</sup>
Taxa de utilização dos equipamentos	3,69	20 <sup>a</sup>
Consultas na biblioteca <i>per capita</i>	3,57	21 <sup>a</sup>
Visitas à biblioteca <i>per capita</i>	3,33	22 <sup>a</sup>
Custo por título catalogado	3,33	22 <sup>a</sup>
Custo por utilizador	3,32	23 <sup>a</sup>
Custo por empréstimo	3,21	24 <sup>a</sup>
Empréstimos por empregado	3,05	25 <sup>a</sup>
Custo por visita à biblioteca	2,63	26 <sup>a</sup>

Tabela 11: *Ranking* de relevância dos indicadores da NP ISO 11620 para o sistema biblioteca universitária

A primeira posição vai, de forma destacada, para o indicador *Satisfação do utilizador*. Apraz-nos perceber que as necessidades dos utilizadores estão efectivamente na ordem do dia das preocupações do sistema biblioteca universitária. Apenas uma biblioteca considera outros indicadores como a *Taxa de respostas correctas* e a *Disponibilidade dos sistemas automatizados* mais importantes que aquele.

A satisfação do utilizador é, porém, o indicador que maiores dificuldades levanta exigindo um trabalho muito cuidadoso para fornecer resultados significativos e fiáveis

(Matthews, 2007) e o mais subjectivo da ISO 11620 (Poll, 2007) devendo sempre ser complementado com outros indicadores ou outras análises. Também Blaise Cronin (2005) sugere que a biblioteca deve envidar esforços para avaliar os *custos*, a *eficácia* e os *benefícios* dos serviços usando três ângulos de análise: a perspectiva dos *utilizadores*, a perspectiva da *gestão* e a perspectiva da *tutela*.

Curiosamente as bibliotecas consideram importante o indicador *Disponibilidade de títulos solicitados*<sup>40</sup> (7ª posição no *ranking*), contudo não valorizam a adequação da colecção às necessidades de informação do utilizador, que é avaliada pelo indicador “Percentagem de títulos solicitados na colecção” (17ª posição). Ou seja, a satisfação do utilizador (1ª posição) parece não ter sustentabilidade quando comparado com as preferências atribuídas a outros indicadores. A evidência necessitaria, porém, de uma análise circunstanciada das dimensões que foram avaliadas e da metodologia seguida nos inquéritos de satisfação levados a cabo pelas bibliotecas, aspecto que está para além do âmbito desta investigação<sup>41</sup>. Instala-se, no entanto, uma dúvida relativa ao conhecimento efectivo da Norma que os participantes afirmaram deter.

Os resultados de uma unidade orgânica dependem, como vimos na problemática da avaliação, da eficiência com que são utilizados os recursos e da eficácia dos serviços fornecidos. Porém, se num exercício meramente académico procurarmos as dimensões eficiência/eficácia ou a correspondente possibilidade de fazer análises custo/eficácia custo/benefício (Lancaster, 1993) ou custo/qualidade (Brophy, 2006, Matthews, 2007) na selecção feita pelos gestores e co-gestores do sistema biblioteca, não as encontramos.

Avaliar os custos dos serviços é, como vimos, um dos aspectos que para os nossos participantes não tem qualquer relevância. Uma análise semelhante indica que a penetração no mercado (o uso e aceitação dos serviços) avaliada, entre outros, através dos indicadores que incluem na denominação a expressão “*per capita*”, ficaram em 16ª

---

<sup>40</sup> A NP ISO 11620 : 2004 prevê quatro indicadores semelhantes no que respeita ao fornecimento de documentos ainda que cada um avalie aspectos diferentes: 1) Disponibilidade de títulos = quantidade de títulos disponíveis; 2) Disponibilidade de títulos solicitados = nº de títulos solicitados que se encontram disponíveis; 3) Percentagem de títulos solicitados na colecção = adequação da colecção às necessidades dos utilizadores; 4) Disponibilidade alargada de títulos solicitados = nº de títulos solicitados imediatamente disponíveis ou que possam ser disponibilizados num determinado período de tempo (inclui o EIB ou obra recém adquirida). A revisão feita em 2006, acrescentou mais um indicador: Proporção da colecção não utilizada.

<sup>41</sup> Apenas a título de curiosidade, refira-se que há bem pouco tempo (Setembro de 2010) um bibliotecário que pretendia avaliar o grau de satisfação na sua biblioteca perguntou numa rede social a uma comunidade de Profissionais de Informação se alguém já tinha utilizado a ISO 11620. Não obteve uma única resposta.

e 22ª posição, ou seja, não são vertentes relevantes para os Profissionais de Informação do sistema biblioteca universitária participantes neste estudo.

### Práticas de Benchmarking

Como fica claro na tabela seguinte, e é uma evidência considerando que não é feita avaliação de desempenho dos serviços e recolha de dados de forma normalizada, como vimos em respostas anteriores, **nenhuma biblioteca compara os resultados com as suas congéneres**. Só comparando os resultados com outras bibliotecas de idêntica missão, podemos percepcionar o que um serviço “é” com o que “pode ser” no sentido de melhorar as práticas e o desempenho, princípio particularmente útil nas instituições públicas.

Não	95%
Sim	0%
Não responde	5%

Tabela 12: Práticas de *benchmarking*

### 4.3 CONCEPÇÕES E MOTIVAÇÕES NO DISCURSO DOS PROFISSIONAIS DE INFORMAÇÃO

Constatou-se que as bibliotecas participantes não valorizam os indicadores relativos ao uso e penetração no mercado e desvalorizam, em absoluto, os indicadores relativos ao custo dos serviços. Na nossa opinião é fundamental uma mudança de atitude. Se pretendem sobreviver, as bibliotecas não podem continuar a ignorar a eficácia e os benefícios dos serviços que fornecem. São, na nossa opinião, e de acordo com a revisão da literatura, indicadores importantes quer do ponto de vista social quer para a tutela.

#### Motivações para a Gestão de qualidade

Três (3) bibliotecas, ou seja 15%, afirmam ter dado início a projectos de gestão da qualidade mas só duas informam as metodologias seguidas. Um dos projectos é baseado na ISO 9001 e NP 11620 (com início em 2009), outro no BSC encontrando-se ainda nos preliminares. As principais motivações das bibliotecas que deram início a projectos de gestão da qualidade foram as seguintes:

Monitorizar o desempenho da biblioteca

Melhorar a qualidade

Motivar e envolver mais os funcionários

Tabela 13: Principais motivações para os gestores

Para a primeira biblioteca a mudança representou uma alteração crucial na vida da instituição, a segunda considera que as alterações não tiveram qualquer importância, enquanto a terceira (a que utiliza o BSC) afirma que é útil para fazer o acompanhamento do Plano de Actividades. Não é, pois, possível definir tendências no que respeita às motivações na implementação da gestão da qualidade.

Relativamente à existência de intenções futuras de avaliação dos serviços, é relevante notar que apenas 8% não é sensível a este tópico e, em 8% dos casos, a intenção é inviabilizada pela *falta de recursos humanos*. Maioritariamente (52%) as bibliotecas têm intenção de usar, no futuro próximo, indicadores de desempenho.

Vai implementar gestão da qualidade num futuro próximo	32%
<b>Vai usar indicadores de desempenho</b>	<b>52%</b>
Não é sensível a estas questões	8%
Outra, qual : <i>Falta de Recursos Humanos</i>	8%

Tabela 14: Intenções futuras de avaliação

### Avaliação da imagem da biblioteca

As bibliotecas avaliam maioritariamente (60%) a sua imagem sendo que, entre as que o fizeram, duas inquiriram apenas os utilizadores, uma inquiriu utilizadores e colaboradores e quatro inquiriram também outros *stakeholders*. As bibliotecas têm, em 75% dos casos, uma boa imagem.

Avalia a imagem		Resultados da avaliação	
Não	35%	Muito boa	16,7%
<b>Sim</b>	<b>60%</b>	<b>Boa</b>	<b>75%</b>
Não responde	5%	Satisfatória	8,3%

Tabela 15: Práticas de avaliação da imagem

## Indicadores de impacto

Todas as bibliotecas responderam a esta questão e 45% diz já ter avaliado o impacto dos serviços nos utilizadores.

Considerando que o impacto resulta da demonstração das alterações nas atitudes, comportamentos e conhecimento dos utilizadores após a interacção com a biblioteca que é, de acordo com Cullen (1999), Poll (2007), Matthews (2007) e Brophy (2008), a dimensão mais complexa de avaliar, olhamos, com estranheza, a percentagem atingida nesta questão. Este é um caso paradigmático em que apenas os dados quantitativos não só não contribuiriam para o conhecimento da realidade como a iriam mascarar. Fazendo a transcrição das respostas dadas, as bibliotecas informaram usar, para avaliar o impacto:

- 1) *Inquéritos de satisfação dos utilizadores*
- 2) *Quantificadores de assiduidade, de utilização dos recursos, avaliação das capacidades dos técnicos no auxílio à pesquisa*
- 3) *Os mesmos usados no autodiagnóstico do desempenho dos serviços*

O grau de satisfação dos utilizadores, a utilização dos serviços, a avaliação das competências dos colaboradores ou o autodiagnóstico da organização não avaliam o impacto dos serviços. De acordo com os caminhos enunciados, **nenhuma biblioteca avaliou, efectivamente, o impacto**. Não tem, pois, significado o dado estatístico relativo à avaliação do impacto, deduzindo-se, concomitantemente, da resposta um significativo alheamento do tópico.

Eventualmente o impacto, que é um conceito polissémico, não está a ser utilizado no sentido de efeito (de curto, médio ou longo prazo) no utilizador após experimentação dos serviços da biblioteca.

Constata-se que os principais desafios das bibliotecas universitárias, de acordo com os seus gestores, passam por melhorar a gestão da unidade orgânica; responder e antecipar as necessidades dos utilizadores; aproveitar as potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação; e melhorar as competências dos colaboradores e dos utilizadores.

Há bibliotecas que, de forma realista, perspectivam a diminuição de recursos e concentração de serviços, enquanto outras, mais optimistas, perspectivam o aumento de

recursos e maior protagonismo. Porém, este não se transfere: conquista-se através de evidências de boa gestão, de utilização dos recursos em serviços de qualidade e utilidade com uma boa aceitação na população a servir. Um serviço que antecipa as necessidades para exceder as expectativas dos utilizadores implica muito mais estudos de avaliação dos serviços do que os que ficaram patentes na análise das respostas ao inquérito deste estudo exploratório.

Por último, nas prioridades das bibliotecas universitárias participantes é possível vislumbrar diferentes momentos ou estádios de desenvolvimento organizacional. Umas estão centradas na satisfação das necessidades de informação dos utilizadores, outras na satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*); umas estão centradas na unidade orgânica (Biblioteca), outras na instituição (Universidade); umas estão centradas na eficiência e eficácia, outras na qualidade.

## CONCLUSÃO

Quando as sociedades criam organizações, têm em vista a satisfação de determinadas necessidades do indivíduo, que se vão alterando ao longo do tempo. Qualquer organização encontra justificação na medida em que consegue identificar e dar resposta a essas necessidades. Sob pena de fazer perigar a sua sobrevivência, as bibliotecas universitárias precisam demonstrar o valor social e justificar, do ponto de vista económico, a sua existência. Avaliar, no sentido de atribuir valor, é uma tarefa essencial para qualquer organização que pretenda manter-se socialmente viva, porque o valor não é um adquirido, é uma construção em função de parâmetros que carecem de verificação.

A avaliação é, como vimos, uma *praxis* de sentidos múltiplos – cognitivo, normativo e expressivo – que ganha sentido (a repetição é intencional) se precedida de reflexão e enquadrada por modelos teóricos adequados à *res publica*, validada por um forte ancoradouro ético de critérios reguladores como verdade, justiça, equidade e autenticidade para não resvalar para “cosméticas” que lhe alteram a natureza e a essência. Deve, em todo o caso, resultar de uma (e em uma) mudança organizacional, adequadamente liderada e conduzida, e não apenas numa alteração imposta pela moldura legal.

A avaliação, na estrita perspectiva legal, está a provocar na sociedade um clima psicológico conflituante que denota, entre outros aspectos, o choque entre duas legitimidades – a dos políticos e a dos técnicos. O papel e o comportamento dos indivíduos nas organizações foram variáveis esquecidas na implementação da mudança, a que acrescem as sucessivas metamorfoses do Bem Público em infínitos interesses particulares, e a incapacidade de comunicar sentido às reformas, aos programas e às políticas públicas. Este conjunto de factores está a emprestar novos sentidos à Democracia que carecem de reflexão e, porque não, de séria avaliação. É urgente que o século XXI consiga tecer as necessárias intertextualidades entre estas diferentes legitimidades.

Porque avaliar é um processo dispendioso, em tempo e recursos, a necessidade que deriva da moldura legal pode transformar-se numa oportunidade de evidenciar a optimização de recursos e o valor da biblioteca, através do autodiagnóstico

organizacional proporcionado pela NP ISO 11620, compaginando duas faces da avaliação, de forma a emprestar utilidade a esta *praxis*.

Se considerarmos as três seguintes etapas na história do processo de avaliação dos serviços – exploratória ou de práticas descoordenadas; enquadrada numa estratégia global da organização; metodologicamente estruturada e coordenada –, concluiremos que as bibliotecas participantes neste estudo se encontram maioritariamente na fase exploratória. Apenas 15% está a dar início ao que poderá vir a ser a segunda etapa no processo de avaliação dos serviços fornecidos à comunidade académica, surgindo esta, em primeira instância, como resposta às fortes ameaças ao ambiente externo das Universidades.

O nível incipiente e descoordenado das práticas de avaliação que as bibliotecas universitárias desenvolvem em Portugal, determinam desafios para os profissionais de informação e para as universidades: aos bibliotecários cabe definir objectivos, indicadores, processos e instrumentos que, alinhados com a estratégia global da Universidade, permitam demonstrar o papel que esta desempenha na concretização do sucesso académico, missão maior de qualquer instituição educativa de nível superior; às universidades cabe olhar para a biblioteca como uma unidade orgânica fundamental na implementação da sua estratégia, incluindo-a nos processos de decisão e definição do trilha a percorrer.

## NOVOS CONHECIMENTOS SOBRE A AVALIAÇÃO NO SISTEMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Concentrando-nos agora no que eram os objectivos deste estudo exploratório, constatou-se que as bibliotecas participantes se encontram numa fase inicial de consciencialização e resposta aos desafios colocados pelo ambiente externo e interno, decorrentes da emergência de novos modelos e paradigmas, não apenas no que respeita à definição de documentos estruturantes de alinhamento organizacional, como em termos de práticas e metodologias de avaliação dos serviços fornecidos à comunidade académica.

**1.** Apenas 25% das organizações entendeu a necessidade de definir a sua visão. O plano estratégico é, maioritariamente (75%), preparado em função de percepções que se pretendem alterar e só uma (1) biblioteca o faz de acordo com a missão e objectivos



estratégicos da Universidade. Consta-se a falta de instrumentos de alinhamento organizacional, o que compromete, essencialmente, a gestão de topo ou estratégica. A iniciativa de elaborar os documentos estruturantes de gestão é ou da direcção da biblioteca (41,66%), ou desta conjuntamente com os órgãos directivos da universidade (41,66%). Só em 16,66% dos casos a iniciativa é dos órgãos directivos da universidade. Em nenhum caso o orçamento varia de acordo com o desempenho.

**2.** Considerando que devem ser avaliados custos, eficácia e benefícios usando diferentes perspectivas ou ângulos: utilizadores, gestão e tutela, constatamos que nenhuma biblioteca participante faz avaliações custo/eficácia, custo/benefício ou qualidade/custo e nenhuma compara os resultados com as suas congéneres.

Setenta por cento afirma que avalia os serviços: porém, maioritariamente, não são seguidas metodologias normalizadas. Os indicadores mais usados são a *Satisfação do utilizador* (93,8%), o *Movimento da colecção de empréstimo* (68,8%) e a *Rapidez do empréstimo interbibliotecas* (68,8%). Apenas 10% segue a metodologia proposta no referencial normalizado de indicadores de desempenho para o autodiagnóstico de bibliotecas. Em todo o caso, as bibliotecas utilizam, maioritariamente, de acordo com a revisão da literatura, o indicador mais subjectivo do referencial normativo NP ISO 11620.

Verificou-se que maioritariamente as bibliotecas (60%) avaliam a imagem e esta é, em 75% dos casos, boa. Neste aspecto seria necessário recolher os inquéritos feitos pelas bibliotecas para aferir a metodologia seguida e as dimensões avaliadas, aspectos que interessaria estudar no futuro. Verificou-se, contudo, que apenas quatro (4) bibliotecas inquiriram diferentes grupos de *stakeholders*.

**3.** Os níveis de utilização dos *standards* de medida específicos para o sistema biblioteca, emanados pela ISO – International Organization for Standardization –, para recolha de dados estatísticos (2789) e indicadores de desempenho em bibliotecas (11620) são preocupantemente baixos. Apenas 5% das bibliotecas participantes utiliza a metodologia de recolha de dados estatísticos e 10% a metodologia normalizada para avaliar o desempenho.

Não sendo utilizados referenciais e parâmetros de medida e interpretação comuns por todas as bibliotecas, estas não poderão abraçar projectos de *benchmarking*, uma das formas de continuamente melhorar os serviços, nem, no futuro próximo, avaliar o

desempenho no sistema biblioteca universitária para o comparar com as congéneres portuguesas e/ou europeias. Daqui resulta que, na auto-avaliação da qualidade das universidades para que se caminha, o contributo da biblioteca ficará, obviamente, invisível.

4. O contributo mais interessante e antes desconhecido, que resulta deste estudo é o *ranking* de indicadores de desempenho da NP ISO 11620: 2004 para o autodiagnóstico do sistema biblioteca universitária para os responsáveis ou co-responsáveis pela gestão da biblioteca. O top 5 é, por ordem de preferência, a *Satisfação do utilizador* (primeira posição do *ranking*), *Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos*, *Taxa de respostas correctas*, *Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos*, e a *Disponibilidade dos sistemas automatizados*. No pólo oposto, os cinco indicadores menos valorizados são: *Custo por visita à biblioteca* (última posição do *ranking*), *Empréstimos por empregado*, *Custo por empréstimo*, *Custo por utilizador*, *Custo por título catalogado*.

A preferência pelo indicador *Satisfação do utilizador* (1ª posição do *ranking*) parece não ter sustentabilidade quando comparado com as preferências atribuídas a outros indicadores que igualmente servem para aferir a satisfação e penetração no mercado, previstos na NP ISO 11620, como, por exemplo, a adequação da colecção às necessidades de informação do utilizador, que é avaliada pelo indicador *Percentagem de títulos solicitados na colecção* (17ª posição) e que não são valorizados nem no discurso nem na prática dos participantes.

5. Conjugando a análise quantitativa dos dados com a análise do discurso dos participantes, verifica-se que a preocupação dos Profissionais de Informação está incipientemente focada na organização: nenhuma biblioteca avalia custos, eficácia ou benefícios e, maioritariamente inquiriu os utilizadores na avaliação da imagem da biblioteca. Considerando, por outro lado, que o impacto resulta da demonstração das alterações nas atitudes, comportamentos e conhecimento dos utilizadores após a interacção com a biblioteca, constatou-se, ainda, que nenhuma biblioteca universitária participante faz avaliação do impacto dos serviços fornecidos no utilizador.

6. Analisando as respostas dos Profissionais de Informação participantes relativas às suas prioridades, desafios e perspectivas, é possível verificar significativas diferenças entre os indicadores da prática e o discurso. As concepções e motivações para a avaliação dos serviços são múltiplas, afirmando uns estar centrados na satisfação das

necessidades de informação dos utilizadores, outros na satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*); uns afirmam estar focados na unidade orgânica (Biblioteca), outros na instituição (Universidade); uns afirmam estar focados na eficiência e eficácia, outros na qualidade.

Se as diferenças ao nível do discurso, forem indício da necessidade de alteração das práticas, então os Profissionais de Informação estarão, sem juízos de valor, no bom caminho. É, também, significativo que apenas 5% das bibliotecas considere que não é importante ter indicadores de desempenho o que constitui, também este, um indício importante do nível de sensibilização dos Profissionais de Informação relativamente à necessidade de fazer auto-avaliação do desempenho da unidade orgânica.

Os 15% que deram início a projectos de gestão da qualidade informaram estar ainda na fase inicial. Metade utilizou a ISO 9001 e NP 11620 (com início em 2009), e as restantes o BSC (encontrando-se ainda nos preliminares). Monitorizar o desempenho, melhorar a qualidade, motivar e envolver mais os funcionários, encontram-se entre as principais motivações enunciadas pelas bibliotecas que deram início a estes projectos .

Em síntese, constatou-se que as bibliotecas universitárias participantes no estudo não valorizam os indicadores relativos ao uso e penetração no mercado e desvalorizam, por completo, os indicadores relativos ao custo dos serviços. Na nossa opinião é fundamental uma mudança de atitude. Se pretendem sobreviver, as bibliotecas precisam aprender a demonstrar a boa utilização dos recursos, a eficácia e os benefícios dos serviços que fornecem à comunidade académica, não ignorando que são, antes de mais, um *social construct*. Essas análises são, na nossa opinião, de extraordinária importância quer do ponto de vista social quer do estrito ponto de vista da gestão das organizações.

## LINHAS DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER

O estudo exploratório efectuado abre perspectivas para novas linhas de investigação a desenvolver, nomeadamente, a necessidade de realizar:

1. Diagnóstico das práticas de avaliação, analisando se esta resulta de uma necessidade de melhorar a gestão ou se entrou no quotidiano das instituições públicas apenas pela via da imposição legal.

2. Estudo dos inquéritos feitos pelas bibliotecas para perceber quais são as dimensões normalmente avaliadas na aferição do grau de satisfação dos utilizadores bem como na aferição da imagem da biblioteca.
3. Estudo das competências de auto-avaliação organizacional dos Profissionais de Informação responsáveis pela gestão das bibliotecas universitárias.

Os resultados deste estudo exploratório são significativos e correspondem a uma “confortável” taxa de 19,04% do universo. A análise foi feita com a seriedade a que a investigação científica obriga. O facto de se tratar de uma pesquisa exploratória deixa ao sujeito epistemológico a insatisfação no que respeita à possibilidade de generalizar os resultados para a totalidade do sistema biblioteca universitária, a partir dos dados recolhidos.

## BIBLIOGRAFIA

**AMANTE**, Maria João (2007)

Bibliotecas universitárias: semear hoje para colher amanhã. **9º Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas: actas**. Lisboa: APBAD, 2007

**ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARY** (2011)

Library assessment conference: building effective, sustainable, practical assessment. Baltimore. **Library Quarterly**. V. 81 (Jan. 2011). ISSN: 0024 2519

**BERTOT**, John Carlo; **McCLURE**, Charles R.; **RYAN**, Joe (2000)

**Statistics and Performance Measures**. Chicago: ALA Editions, 2000. ISBN 978-0-8389-0796-2

**BLIXRUD**, Julia C. (2003)

**Assessing Library Performance: New Measures, Methods, And Models** . [Consult. em 10-02-2010]. Disponível em:

[www.iatul.org/doclibrary/public/Conf.../2003/BLIXRUD\\_fulltext.pdf](http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf.../2003/BLIXRUD_fulltext.pdf)

**BROPHY**, Peter (2008)

**Measuring Library Performance**. London: Facet Publishing, 2008. ISBN: 978-1-85604-593-5

\_\_(2005)

The development of a model for assessing the level of impact of information and Library services. **Library & Information Research**, 29 (93), Winter 2005, p. 43-49. ISSN 1756-1086

**CARVALHO**, Maria Margarida Melo de (2010)

**Do conceito à prática: a importância da qualidade na Biblioteca da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2010. Dissertação de mestrado

**CEYNOWA**, Klaus; **CONERS**, Andre

**Cost Management for University Libraries**. München : K.G. Saur, 2003. (IFla Publications; 104). ISBN 3-598-21834-6

**CHIAVENATO, Idalberto**

**Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN 978-8-53522-053-7

**CRAWFORD, John**

**The Culture of Evaluation in Library and Information Services.** Cambridge : Hoodwead Publishing, 2008. ISBN 978-1-84334-101-7

**CRONIN, Blaise (2005)**

**The Hand of Science: Academic Writing and its Rewards.** Lanham, MD: Scarecrow Press, 2005. ISBN 978-0-8108-5282-2

**CULLEN, Rowena (1998)**

Measure for Measure: a Post Modern Critique of Performance Measurement in Libraries and Information Services. **The Challenge To Be Relevant in the 21st Century** [International Association of Technological University Libraries] IATUL Conference (Pretoria, South Africa, June 1-5, 1998), V. 18. [Consult. 25-10-2010] Disponível em:

<http://educate1.lib.chalmers.se/iatul/proceedcontents/pretpap/cullen.html>

\_\_(1999)

“Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis”. *Performance measurement and metrics*. Emerald. Vol. 1, no. 1 (Aug.1999). ISSN 1467-8047

**CUNHA, Miguel Pina , et al. (2006)**

**Manual de comportamento organizacional e gestão.** 5ª ed. rev e actualiz. Lisboa: RH, 2006. 972-8871-08-2

**DIAS SOBRINHO, José (2002)**

Avaliação e educação: técnica e ética. **Avaliação democrática para uma universidade cidadã.** Florianópolis: Insular, 2002

\_\_(2005)

**Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

**GALVÃO**, Rosa Maria Marcelino; **MACHADO**, Aurora (2004)

Avaliação de qualidade: em busca da excelência nas bibliotecas. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, 8, Porto, 2004

Disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com24.pdf>

**GIAPPICONI**, Thierry (2003)

Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèques. **BBF**. N° 3 (2008) , n° 3, p. 6-21. [Consult. 23 Mar.2010]

Disponível em: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0006-001>

**HAYNES**, Abby (2004)

**Bridging the gulf: mixed methods and library service evaluation**. Camberra: Australian Library Information Association, 2004. [Consult. 22.12.2010].  
Disponível em:

<http://www.google.pt/search?hl=pt-PT&source=hp&q=These>

**HOBROCK**, Brice G. (1992)

**Library Management in the information technologies environment: issues, policies and practice for administrators**. New York: Haworth Press, 1992. ISBN 978-156-02423-0-7

**HOOD**, Christopher (1991)

A Public Administration for All Seasons? Public Administration. Vol. 69, n° 1 (1991), p. 3-19. [www3.interscience.wiley.com/journal/119347594/](http://www3.interscience.wiley.com/journal/119347594/)

**JCSEE** - Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (1994)

**The program evaluation Standards**. 2ª ed. Thowsand Oaks: Sage, 1994. ISBN 0-8039-5732-7

**KANIA**, A. (1988)

Academic libraries standards and performance measure. College & Research Libraries, (Jan. 1988), p. 16-21. ISBN 0010-0870

**KASER**, D. (1982)

Standards of College Libraries. Library Trends (summer 1982), p. 7-19. [Consult. 20.06.2010] Disponível em:

[http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7237/librarytrendsv31i1c\\_opt.pdf?sequence=1](http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7237/librarytrendsv31i1c_opt.pdf?sequence=1)

**KING, Donald, [et al.] (2004)**

**The use and outcomes of University Library Print and Electronic Collections.**  
Pittsburg: University of Pittsburg, 2004

[http://web.utk.edu/~tenopir/research/pitts/Pitt\\_Use\\_Final.pdf](http://web.utk.edu/~tenopir/research/pitts/Pitt_Use_Final.pdf)

**KYRILLIDOU, M. (2002)**

From input and output measures to quality and outcomes measures or, from the user in the life of the library to the library in the life of the user. The Journal of Academic Librarianship, 28:1(2002) p. 42-46. ISSN 0099-1333

**LANCASTER, F.W. (1993)**

**If you want to evaluate your library...** 2ª ed. Illinois: The Graduate School of Library and Information Science, 1993. ISBN 978-0878450787

**MADUREIRA, César ; RODRIGUES, Miguel (2006)**

A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, vol.12, nº 2 (2006) p.153-171. ISSN 0872-9662

**MADUREIRA, César ; FERRAZ, David (2009)**

As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes: o caso da administração pública portuguesa. [Consult. em 22.04.2010]. Disponível em

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n63/n63a04.pdf>

**MARKLESS, Sharon; STREATFIELD, David (2006)**

**Evaluating the Impact of Your Library : a Practical Model.** London: Facet Publishing, 2006. ISBN 978-1856044882

**MATTHEWS, Joseph R. (2007)**

**The evaluation and measurement of library services.** 1ª ed. Westport: Libraries Unlimited, 2007. ISBN 978-1591585329

**MELO, Luiza Baptista; MONTEIRO, Maria Isabel (2001)**

Projecto de avaliação dos Serviços da Biblioteca da Universidade Lusíada do Porto. Páginas a&b, nº 7 (2001). ISSN 0873-5670

**MELO, Luiza Baptista, PIRES, Cesaltina, TAVEIRA, Ana (2008)**



Recognizing best practice in Portuguese Higher Education Libraries. IFLA Journal. 34 (2008) p. 34-54. ISSN 0340-0352

**MORIN, Edgar** (1975)

**O paradigma perdido: a natureza humana.** 3ª ed. Mem Martins: Europa América, 1975

**MOTYLEWSKI, K.** (2002)

Outcomes: library change lives – oh yeah? Prove it. IMLS – Institute of Museum and Library Service, 2002. [Consult. em 15. 10. 2010]. Disponível em <http://www.imls.gov/ppt/PLA-02-2OBE.pps>

**OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar** (1998)

Metodologia para a certificação de uma biblioteca no sistema da qualidade em serviços públicos. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, 6, Aveiro, 1998

\_\_\_ (2001)

*Afinal, o que é uma biblioteca de qualidade?* Lisboa : Inofor, 2001

\_\_\_ (2002)

*A Aprendizagem da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: visões da qualidade, realidades e expectativas.* Elaborado para o Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. [Lisboa: Inofor, 2002]

\_\_\_ (2002)

*Avaliar o Desempenho em Parceria: Dinâmicas do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC).* **Encontro INA**, 3. 2002

\_\_\_ (2004)

**Aprender a inovar: guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de informação e documentação.** Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2004

\_\_\_ (2004)

Os bibliotecários como catalisadores da mudança: o caso do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, 8, Estoril, 2004 - *Nas encruzilhadas da informação e da cultura: (re)inventar a profissão: actas.* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2004

**OCHÔA**, Paula; **PINTO**, Leonor Gaspar (2004)

Estratégias de medição e avaliação do desempenho em bibliotecas: o estado-da-arte. *Librarians as facilitators: a case study on team skills development (2002 – 2003)* **Nordic Conference on Information and Documentation**, 12, Aalborg, 2004 – Proceedings. Aalborg: Royal School of Library and Information Science

\_\_\_ (2005)

**Percursos da Qualidade em serviços de informação**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005

\_\_\_ (2006)

Quality: an on-going practice and reflection in a governmental library (1996-2006). **IFLA General Conference And Council**, 72, Seoul. IFLA, 2006

\_\_\_ (2007)

Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Bibliotecas e Arquivos - Informação para a Cidadania*

**OLIVEIRA**, António Braz de (2010)

De A a Z. Lisboa: Biblioteca Nacional de Portugal, 2010

**ORR**, Richard H. (1973)

Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. **Journal of Documentation**, 29 (3) p.41-50. ISSN 0022-0418

**PARASURAMAN**, A.; **ZEITHAML**, Valarie A.; **BERRY**, Leonard (1993)

**Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores**. Madrid : Díaz de Santos, 1993. ISBN 9788479780616

**PEREIRA**, Paulo Trigo (1997)

A Teoria da Escolha Pública (*public choice*): uma abordagem neo-liberal? [Consult. em 10.10.2010] Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~ppereira/docs/anal soc6.pdf>

**POLLIT, C. (2000)**

Is the Emperor in his Underwear? An analysis of the impacts of public management reform Public Management : an international journal of research and theory. Vol. 2, nº 2 (2000) p.181-200. ISSN 1470-1065 online. [Consult. 12.07.2010]. Disponível em:

<http://www.uned.es/113016/docencia/spd%20-%20doctorado%202001-02/Introducci%F3n/pollitt%20npm%20reform%20evaluation%202000.pdf>

**POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te (1996)**

**Measuring Quality. International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries.** München: K. G. Saur, 1996. (IFLA publications; 76). IFLA, 1996. ISBN 3-598-21800-1

**POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te; MUNDT, Sebastian (2007)**

**Measuring Quality. Performance Measurement in Libraries.** 2nd ed. München: K. G. Saur, 2007. (IFLA publications; 127). ISBN 978-3-598-22033-3

**POLL, Roswitha [2006]**

Quality measures on a national scale: comparison of projects.[Consul. em 20-12-2009]. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Poll-en.pdf>

**LEI Nº 66-B/2007**

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. D.R. I Série [Lei n.º 66-B/2007](#)

**QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc (2005)**

**Manual de investigação em Ciências Sociais.** 4ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005. ISBN 978-972-66227-5-8

**RANGANATHAN, S. R. (1931)**

The Five Laws of Library Science. Madras: The Madras Library Association, 1931

**RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Armando Malheiro (2002)**

**Das “ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular.** Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 972-36-0622-4

**ROBSON**, Colin (2002)

**Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.** 2<sup>nd</sup> ed. Oxford : Blackwell Publishers, 2002. ISBN 978-0631213055

**ROCHA**, J. A. Oliveira (2001)

*Gestão Pública e Modernização Administrativa.* Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2001. ISBN 978-989-8096-26-5

\_\_\_ (2004)

Modelos de Gestão Pública. **Actas do Seminário Luso Galaico: a Reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso.** Porto: IGAP, 2004. p 17-30

**SALOMI**, G. G. Eid; **MIGUEL**, Paulo A. Cauchick; **ABACKERLI**, Álvaro José (2005)

SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção.** 2005, vol.12, n. 2, p. 279-293 . ISSN 0104-530X. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2005000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000200011&lng=en&nrm=iso)

**SANTOS**, Sérgio Machado dos

**Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade.** Lisboa: A3ES, 2011. ISBN 978-989-97174-3-5

**SCRIVEN**, M. (1991)

**Evaluation thesaurus.** 4th ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991. ISBN 978-0-80394-364-3

**SHALOCK**, Robert L. (2001)

**Outcomes based evaluation.** New York: Kluwer Academic, 2001. ISBN 0-306-46458-6

**TOWN**, Stephen & **LOCK**, Selena (2007)

LibQUAL+ in the UK & Ireland: five years experience. **Northumbria Conference. 7 (2007).** Disponível em:

<http://www.google.pt/#hl=pt-PT&biw=1260&bih=817&q=LibQUAL%2B+in+the+UK+%26+Ireland:+five+years+experience&aq=f&aqi=&aql=&oq=&fp=b5f80387a541ce33>

**VAN HOUSE, N. A., WEIL, B. T., MCCLURE, C. R. (1990)**

**Measuring academic library performance: a practical approach.** Chicago:  
American Library Association, 1990. ISBN 0838905293

**WHITE , Larry Nash (2008)**

**Library Performance and Service Competition: Developing Strategic Responses.** Cambridge : Hoodwead Publishing, 2008. ISBN 978 1 84334 314 1

**WITKIN, B. R. (1994)**

Needs assessment since 1981: the state of the practice. **Evaluation practice**, v.15,  
n° 1 (1994) p. 17-27. ISSN 0886-1633

## FONTES

### **ALA** – American Library Association

Library Leadership and Management Association . MAES - Measurement, Assessment, and Evaluation Section - [2009 Annual Conference Materials and Presentations](#)

<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/llama/committees/measurement/index.cfm>

### **APBAD** – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

Directório das bibliotecas do ensino superior

[http://www.apbad.pt/Seccoes/S\\_BibEnsinoSuperior/SBES\\_accas.htm](http://www.apbad.pt/Seccoes/S_BibEnsinoSuperior/SBES_accas.htm)

### **ARL** – Association of Research Libraries

Library Assessment Conference. Baltimore. 2010.

<http://www.arl.org/news/pr/LACconf23dec10.shtml>

### **A3ES** – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior <http://www.a3es.pt/>

### **IFLA** – International Federation of Library Associations and Institutions

Statistics and Evaluation Section <http://www.ifla.org/en/statistics-and-evaluation>

### **INE** – Instituto Nacional de Estatística

Estatísticas de Cultura e Desporto, 2004.

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

### **ISO 2789 : 2003** *Information and documentation -- International library statistics*

### **NP ISO 11620 : 2004** *Informação e documentação – Indicadores de desempenho de bibliotecas.*

Versão portuguesa preparada pela Comissão Técnica de Normalização - CT 7, com base na versão inglesa da Norma ISO 11620:1998.

### **UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA. DEPARTMENT OF INFORMATION AND LIBRARY MANAGEMENT**

Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. [Northumbria conferences](#)

<http://www.lib.sun.ac.za/Northumbria7>

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

1. Matriz de Brophy : visão sistémica	p. 13
2. Evolução dos Referenciais normativos	p. 26
3. Lista de indicadores previstos na NP ISO 11620 : 2004	p. 29-31
4. Universo de bibliotecas universitárias	p. 34
5. Bibliotecas participantes na investigação	p. 35
6. Representatividade por distrito	p. 35
7. Dados estatísticos por biblioteca	p.43
8. Formas utilizadas para avaliar os serviços	p. 44
9. Percentagem de indicadores usados por biblioteca	p. 45
10. Média de indicadores por áreas do saber	p. 46

## TABELAS DE RESULTADOS

Tabela 1: Documentos de gestão da organização	p. 40
Tabela 2: Documentos de gestão por biblioteca	p. 40
Tabela 3: Distribuição por distrito	p. 40
Tabela 4 : Agentes na elaboração do plano estratégico	p. 41
Tabela 5: Dependência do orçamento relativamente à avaliação	p. 42
Tabela 6: Utilização da norma ISO para recolha de dados estatísticos	p. 43
Tabela 7: Utilização da norma ISO para avaliação dos serviços	p. 46
Tabela 8: Razões da não utilização da norma	p. 47
Tabela 9 : Outras razões apontadas para não utilizar a NP ISO 11620	p. 48
Tabela 10 : Importância atribuída a cada indicador	p. 49
Tabela 11: <i>Ranking</i> de relevância dos indicadores da NP ISO 11620	p. 50
Tabela 12: Práticas de <i>benchmarking</i>	p. 52
Tabela 13: Principais motivações para os gestores	p. 53
Tabela 14: Intenções futuras de avaliação	p. 53
Tabela 15: Práticas de avaliação da imagem	p. 53

## APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO

Cara(o) Colega

Este inquérito destina-se a realização de uma tese de mestrado sobre Avaliação de desempenho dos serviços nas bibliotecas do ensino superior cuja realização só será possível com a sua colaboração. O interesse na recolha e tratamento destes dados é estritamente académico. A sua resposta é essencial para o conhecimento desta realidade.

**Muito obrigada pela colaboração!**

Nota 1: Se não possuir dados para responder a alguma questão, por favor, passe à pergunta seguinte.

Nota 2: As perguntas são abertas. Se alguma pergunta não caracterizar bem a realidade da organização que coordena, por favor acrescente o que considerar pertinente.

[illegible]

## 1. Identificação e caracterização

Assinale com um **X** a resposta adequada:

Ensino público___	Universitário___
Ensino privado	

Biblioteca \_\_\_\_ Geral \_\_\_\_ de Faculdade \_\_\_\_ de Departamento \_\_\_\_  
Serviço de documentação \_\_\_\_

Continente__	Norte__	Centro__	Sul__	Litoral__	Interior__
Ilhas					

Nota: se a resposta corresponder a mais do que uma biblioteca, informe o nº de bibliotecas a que respeitam os dados, por favor.

Distrito \_\_\_\_\_

Quantos Alunos tem aproximadamente a Faculdade \_\_\_\_\_  
 Quantos utilizadores activos tem a Biblioteca? \_\_\_\_\_  
 Quantos funcionários tem a Biblioteca \_\_\_\_\_

**2. Assinale com um X se a biblioteca tem um documento escrito relativo a:**

- Missão \_\_\_\_  
Visão \_\_\_\_  
Valores \_\_\_\_  
Carta da Qualidade \_\_\_\_  
Plano de Actividades \_\_\_\_  
Plano Estratégico / Objectivos estratégicos \_\_\_\_  
Quar - Quadro de Avaliação e Responsabilização

Nota: Por favor remeta, junto com este questionário, os itens que assinalou ou indique o endereço electrónico em que podem ser consultados.



**3. Como é preparada a visão e plano estratégico?**

Os documentos são baseados nos dados relativos ao desempenho de anos anteriores\_\_

Em função de percepções que se pretendem alterar\_\_

Outra, qual \_\_\_\_\_

**4. Quem encoraja /obriga a preparação do plano estratégico da Biblioteca?**

A Direcção da Biblioteca\_\_\_\_

Os Órgãos Directivos da Universidade\_\_\_\_

O Ministério\_\_\_\_

Outro, quem \_\_\_\_\_

**5. O orçamento da biblioteca depende da avaliação de desempenho?**

☐ Não

☐ Sim

**5.1** Se respondeu Sim, enumere 3 indicadores usados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. A biblioteca recolhe regularmente dados estatísticos?**

☐ Não

☐ Sim

**7. Que dados estatísticos são recolhidos regularmente?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. A ISO 2789 é a Norma utilizada para a recolha dos dados estatísticos?**

☐ Não

☐ Sim

**9. A sua biblioteca faz, habitualmente, avaliação de desempenho dos serviços?**

☐ Não

☐ Sim

**Se respondeu sim:**

**9.1** Que serviços são avaliados

**9.2** Com que frequência (semestral, anual, de dois em dois anos, etc.)

**9.3** De que forma:

☐ recolha de dados estatísticos,

☐ indicadores de desempenho,

☐ benchmarking,

☐ auditoria externa,

☐ outra(s) qual? \_\_\_\_\_

**10. Utiliza a NP ISO 11620: 2004 para fazer a avaliação dos serviços da biblioteca?**

☐ Não

☐ Sim

**11. Assinale com X apenas os indicadores que utiliza na sua biblioteca:**

Satisfação do utilizador	
Percentagem da população-alvo atingida	
Custo por utilizador	
Visitas à biblioteca <i>per capita</i>	
Custo por visita à biblioteca	
Disponibilidade de títulos	
Disponibilidade de títulos solicitados	
Percentagem de títulos solicitados na colecção	
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	
Consultas na biblioteca <i>per capita</i>	
Taxa de utilização de documentos	
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	
Movimento da colecção de empréstimo	
Empréstimos <i>per capita</i>	
Documentos em empréstimo <i>per capita</i>	
Custo por empréstimo	
Empréstimos por empregado	
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	
Taxa de respostas correctas	
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	
Disponibilidade dos equipamentos	
Taxa de utilização dos equipamentos	
Taxa de ocupação de lugares	
Disponibilidade dos sistemas automatizados	
Tempo médio de aquisição de documentos	
Tempo médio do processamento de documentos	
Custo por título catalogado	

**12. Se não utiliza estes indicadores, qual a razão mais próxima que o justifica:**

- ☐ Porque desconheço a NP ISO 11620  
☐ Porque a recolha e interpretação de dados são muito complexas  
☐ Porque utilizo outras ferramentas para avaliar os serviços, qual(is)? \_\_\_\_\_  
☐ Porque não acho importante ter indicadores de desempenho dos serviços  
☐ Outra razão (qual) \_\_\_\_\_

**13. Que importância atribui aos seguintes indicadores de desempenho?**

Classifique cada um dos indicadores utilizando a escala de 0 a 5 (0 = não tem qualquer importância até 5 = o mais importante)

Indicadores	Classificação
Satisfação do utilizador	
Percentagem da população-alvo atingida	
Custo por utilizador	
Visitas à biblioteca <i>per capita</i>	
Custo por visita à biblioteca	
Disponibilidade de títulos	

Disponibilidade de títulos solicitados	
Percentagem de títulos solicitados na colecção	
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	
Consultas na biblioteca <i>per capita</i>	
Taxa de utilização de documentos	
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	
Movimento da colecção de empréstimo	
Empréstimos <i>per capita</i>	
Documentos em empréstimo <i>per capita</i>	
Custo por empréstimo	
Empréstimos por empregado	
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	
Taxa de respostas correctas	
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	
Disponibilidade dos equipamentos	
Taxa de utilização dos equipamentos	
Taxa de ocupação de lugares	
Disponibilidade dos sistemas automatizados	
Tempo médio de aquisição de documentos	
Tempo médio do processamento de documentos	
Custo por título catalogado	

**14. A sua biblioteca compara, habitualmente, os resultados com os de outras bibliotecas universitárias?**

- ☐ Não  
☐ Sim

**15. A sua biblioteca tem ou está envolvida em algum projecto de qualidade?**

- ☐ Não  
☐ Sim

**15.1 Se respondeu sim, o projecto de gestão da qualidade é baseado:**

- ☐ Família ISO 9000  
☐ EFQM (European Foundation Quality Management)  
☐ Outro, qual \_\_\_\_\_

**15.2 A auditoria é baseada na:**

- ☐ Satisfação do utilizador  
☐ Taxa de satisfação da comunidade académica  
☐ Outro, qual? \_\_\_\_\_

**15.3 Quando teve início?** \_\_\_\_\_

**15.4 Quantas fases inclui?** \_\_\_\_\_

**15.5 Por quem é financiado o projecto?** \_\_\_\_\_

**15.6 O projecto é conduzido por especialistas do sector público ou privado?** \_\_\_\_\_

**15.7 Se respondeu não, especifique se a sua biblioteca:**

- ☐ Vai implementar um projecto de gestão da qualidade no futuro próximo  
☐ Vai implementar indicadores de desempenho ou satisfação do utilizador  
☐ Não é sensível a essas questões  
Outra, qual \_\_\_\_\_

**16. Se usa indicadores de desempenho ou um sistema de gestão da qualidade, quais foram os objectivos e motivações para a sua implementação?**

---

---

---

**17. Se existe algum sistema de gestão da qualidade na sua biblioteca o resultado da sua implementação implicou uma mudança crucial na vida da instituição?**

- ☐ sim, de forma extraordinária,  
☐ sim, mas a alteração não foi importante  
☐ não, de todo  
Outra, qual \_\_\_\_\_

**18. Costuma avaliar a “imagem” da biblioteca?**

- ☐ Não  
☐ Sim

**18.1** Se respondeu sim, a avaliação foi feita considerando:

- ☐ a opinião das partes interessadas (*stakeholders*)  
☐ a opinião dos utilizadores  
☐ a opinião dos colaboradores

**18.2** Qual foi o resultado?

- ☐ a imagem da biblioteca é muito boa  
☐ a imagem da biblioteca é boa  
☐ a imagem da biblioteca é satisfatória  
☐ a imagem da biblioteca é má

**19. Alguma vez analisou o impacto dos serviços junto dos utilizadores e/ou comunidade académica?**

- ☐ Não  
☐ Sim

**19.1** Se respondeu sim, que medidas e indicadores foram usados?

**20. Quais são, na sua opinião, os desafios actuais da sua biblioteca?**

---

---

---

**21. Quais são, na sua opinião, as perspectivas futuras da sua biblioteca**

---

---

---

**22. Quais, na sua opinião, devem ser as 3 prioridades de uma biblioteca do Ensino Superior?**

---

---

---

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

**Nota:** Se pretende conhecer o resultado deste inquérito, após tratamento dos dados, registe aqui \_\_\_\_\_ o endereço de correio electrónico para onde deve ser enviado.

## APÊNDICE II: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS ABERTAS

### Transcrição das respostas à pergunta nº 6

<i>Monitorizar o desempenho da biblioteca</i>
<i>Verificar até que ponto estamos a fazer um trabalho com qualidade; melhorar a qualidade; motivar e envolver mais os funcionários</i>
<i>Em primeiro lugar, aferir o grau de satisfação dos nossos utilizadores, recolhendo tanto as suas sugestões como reclamações, no sentido de ir sempre ajustando a oferta à procura de serviços, com qualidade, num processo de melhoria contínua, apesar das limitações financeiras e de recursos humanos. Na gestão de uma unidade torna-se imprescindível efectuar avaliações de desempenho (serviços e funcionários), embora seja sempre difícil a avaliação da qualidade, a qual, numa actividade de cariz cultural e social, frequentemente não se pode regular por critérios quantitativos, métricos. Além disso, nem sempre dispomos de meios técnicos/informáticos que nos permitam obter dados concretos sobre determinados indicadores. E, ainda, a dificuldade da gestão do tempo entre as actividades técnicas e de administração diárias e as relacionadas com a própria gestão da unidade, inserida no contexto da Instituição.</i>

Motivações para a gestão de qualidade

### Transcrição das respostas à pergunta nº 7

<i>Nº de utilizadores; circulação de docs.(empréstimos e EIB); localização e obtenção de docs. Dificuldade (com taxa de sucesso), nº de pesquisas mediadas, serviço de apoio no acesso à distância dos recursos, serviços de referência presencial (tipos taxa de sucesso), cadeia documental tempo em todas as fases, verbos, nº e tipo de divulgações institucionais; movimento de consulta de revistas em papel custo cada consulta, movimento de fotocópias, etc.</i>
<i>Emp. Dom.; utilização dos serviços por utentes externos.</i>
<i>Nº empréstimos, eib, monografias catalogadas; nº periódicos, nº de analíticos, etc; questionários de satisfação</i>
<i>Livros emprestados e devolvidos, dados dos utilizadores</i>
<i>Satisfação dos utilizadores estatísticas de utilização (movimento de empréstimo, devoluções e reservas)</i>
<i>Utilizadores, empréstimos, devoluções, nº obras adquiridas, teses inseridas no repositório, visitantes, acções de formação realizadas, nº de formadores, etc</i>
<i>Inquérito anual de satisfação [excluído da análise porque não é um dado estatístico]</i>
<i>Nº solicitações, Nº de consultas, nº utilizadores, nº propostas, livros mais solicitados, taxa de ocupação salas de leitura, salas de grupo e gabinetes individuais.</i>
<i>Empréstimos, aquisições e trouble tickets</i>
<i>Entradas e saídas de utilizadores</i>
<i>Produtividade dos funcionários, consulta de recursos electrónicos, entradas na biblioteca.</i>
<i>Dados estatísticos relativos aos serviços de empréstimo domiciliário e empréstimo interbibliotecas, movimentos de entrada e saída da biblioteca, inventário das publicações adquiridas anualmente por oferta ou compra, investimento anual em bibliografia, número de edições da Universidade distribuídas em regime de permuta e oferta. Periodicamente, efectua-se um inquérito aos utilizadores para avaliação do respectivo grau de satisfação</i>
<i>Compras, ofertas e permutas; empréstimos (domiciliário, permanente e EIB); acessos virtuais a bases de dados; utilizadores (internos e externos); workshops (inscrições); reprografia (nº docs. fotocopiados); nº de reclamações.</i>

Dados estatísticos recolhidos pelas bibliotecas

Nota: assinalam-se em sombreado verde os indicadores.

## Transcrição das respostas à pergunta nº 20

*Gestão estratégica; modelo participativo de gestão; qualidade dos serviços*

*Antecipar as necessidades dos utilizadores; Literacia e repositório; Gestão de qualidade*

*Melhorar o espaço disponibilizado aos utilizadores; equipamento informático; a taxa de satisfação*

*Responder às crescentes necessidades de informação dos utilizadores através de programas de reforço da literacia da informação*

*Evolução tecnológica; divulgar plataformas aos docentes e investigadores*

*Actualização e adaptação às necessidades dos utilizadores, com o objectivo de providir da melhor forma as necessidades de informação do público alvo, para melhorar a qualidade dos nossos serviços é necessário inovar constantemente.*

*Responder às novas necessidades de informação dos diversos tipos de utilizadores.*

*Estar a par do desenvolvimento das TIC de forma que possam ajudar a biblioteca na sua missão de disponibilizar informação.*

*Dotar a biblioteca de pessoal com as novas competências TIC (novos colaboradores e formação dos colaboradores existentes).*

*Desenvolvimento de competências de pesquisa e recuperação de informação*

*Melhoria da prestação dos serviços sob a égide do utilizador*

*Aposta na qualidade dos serviços*

*Qualidade e adequação às necessidades dos utilizadores, aos desenvolvimentos tecnológicos e às novas realidades do ensino superior*

*Melhorar os programas de literacia da informação; recursos em acesso aberto(repositório); adaptar a biblioteca a Bolonha e as novas formas de utilização do espaço da biblioteca pelos utilizadores; "Aproveitar" as potencialidades da Web 2.0; dar continuidade ao programa cultural que a biblioteca mantém.*

*Manter e, sempre que possível, melhorar, a qualidade dos serviços prestados (quer presenciais, quer remotos), apesar das enormes limitações financeiras e de recursos humanos. Disponibilizar mais conteúdos científicos em suporte electrónico, em particular, através do repositório institucional. Melhorar a acessibilidade dos recursos pelas pessoas com deficiência. Acompanhar e implementar, através do investimento regular na formação, em bibliografia, equipamentos e software os contínuos desenvolvimentos na área das tecnologias da informação e da comunicação aplicadas à biblioteconomia, e, também, à arquivística. Investir igualmente nas competências de gestão dos Serviços. Envolver mais os alunos nos serviços da Biblioteca Central (nomeadamente, através do voluntariado - actividade do Suplemento ao Diploma), para benefício mútuo. Ser criativo e manter a motivação em tempo de crise...*

*Informar para formar em interacção com todos os elementos da academia; informar no menor espaço de tempo; facilitar o acesso à informação científica, técnica e cultural; assegurar a gestão das bases de dados; avaliar, medir resultados; benchmarking; modificar e melhorar sempre.*

Os desafios das bibliotecas universitárias

## Transcrição das respostas à pergunta nº 21

*Permanência dos serviços; acesso em vez de posse*

*Maior intervenção nas prioridades da organização*

*Mais recursos científicos online ; Actualização de bibliografia mais solicitada.*

*Pouco optimistas: poucas aquisições, pouca formação de actualização do pessoal, muitos utilizadores e muito exigentes, muito trabalho de referência (1 tec. sup.+1 tecn. Profissional)*

*Centralização de bibliotecas departamentais pertencentes à mesma faculdade para concentrar serviços minimizando custos desnecessários e respondendo com mais qualidade às necessidades dos utilizadores.*

*Continuar a apostar na literacia de informação de todos os tipos de utilizadores das bibliotecas, com especial atenção para os utilizadores em pós-graduação e investigadores, através das plataformas electrónicas.*

*Tirar partido das TIC para alargar as possibilidades de acesso à informação.*

*Apoiar os utilizadores no processo de pesquisa*

*Um serviço que antecipa as necessidades para exceder as expectativas dos utilizadores*

*Maior protagonismo neste mundo de mudança e necessidades informativas*

*Diminuição de orçamentos e de pessoal*

*Acho que são boas apesar das restrições orçamentais*

*Como já ouvi alguém numa perspectiva pessoal, a nossa vida é/será o que fazemos/fizemos dela. Julgo que, apesar de todos os condicionalismos e “ameaças”, no essencial, o mesmo se aplica às instituições.*

*O coração da Universidade uma vez que actua transversalmente*

As perspectivas das bibliotecas universitárias

## Transcrição das respostas à pergunta nº 22

*Pessoas; Estrutura; Tecnologia.*

*Qualificação sistemática e interdisciplinar; Visão macro-ambiental face a novas exigências; Opções para o acesso à informação: "centralização" deslocalizada*

*Integração na formação; Proactividade; Intervenção na Investigação*

*Aumentar acessos online; Consórcios; Resposta eficaz e eficiente*

*Serviços de excelência; repositórios; formação de utilizadores*

*Fornecer informação pertinente; por meios tecnologicamente evoluídos; apoiando os utilizadores na recuperação da informação*

*RH qualificado e competente; bom acervo; bons meios informáticos com facilidades de acessos a fontes online e plataformas de pesquisa em texto integral*

*Informação just in time; Satisfação dos utilizadores; Formação dos utilizadores*

*Informar - fazer chegar aos utilizadores informação das e sobre as ferramentas e fontes de informação disponíveis; Apoiar – dar Formação aos utilizadores para o bom uso das fontes de informação; Disponibilizar a informação de forma rápida e eficiente*

*A qualidade dos recursos adquiridos; Proporcionar a informação pertinente no menor tempo possível; Acompanhar de perto os utilizadores*

*Articular a sua missão e objectivos estratégicos com a Academia; Promover as linhas mestras do novo modelo ensino-aprendizagem de Bolonha; Qualificar a prestação dos seus serviços*

*Satisfazer os stakeholders*

*Apoio : ensino e aprendizagem e investigação; Direcção para a investigação; Motivação para a aprendizagem*

*Literacia da informação; Acesso aberto; Acesso à informação*

*Corresponder às necessidades e **dos utilizadores**; Divulgar os serviços e diversificar a oferta; formar - e formar-se - ao longo da vida.*

*Acessibilidade à informação científica, técnica e cultural quer em suporte papel, quer em suporte electrónico, quer através de todos os tipos de empréstimo; satisfação dos utilizadores; formação dos utilizadores*

As prioridades das bibliotecas universitárias



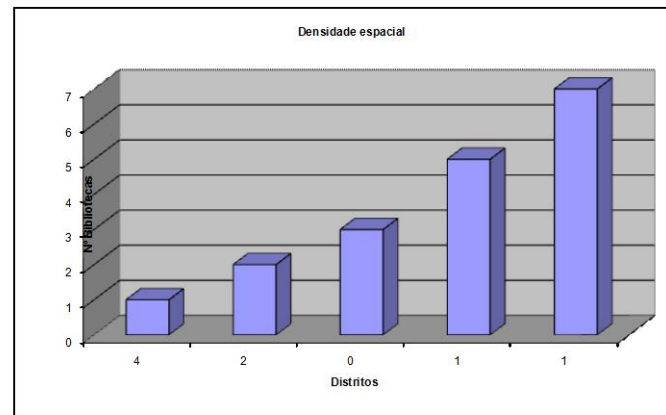
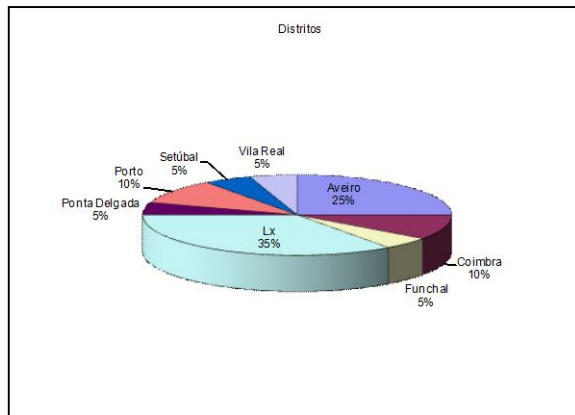
### APÊNDICE III: TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS RECOLHIDOS

### 1. Caracterização das Bibliotecas participantes

<b>Ponderação</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20
Público	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Universitário	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Distrito	Lx	Lx	Lx	Lx	Coimbra	Lx	Lx	Coimbra	Aveiro	Porto	Vila Real	Porto	Lx	Setúbal	Ponta Delgada	Funchal	
Nº alunos	?	1700	700				5135	21000	13000			7506	3000	4000	7000	4238	3500
Nº utilizadores	600	800	1850	800	1000			354		200	1023	2000	6500		2000	3900	21027
Nº funcionários	4	8	5	3	12	2	12	4	44	2	22	10	16	22	16	12	194

<b>Max</b>	<b>Min</b>	<b>Média</b>
21000	700	6434,5
6500	200	1752,3
44	2	12,1

<b>Distritos</b>	<b>Total</b>	<b>[%]</b>	<b>Bib's</b>	<b>Distritos</b>
Aveiro	5	25,0	1	4
Coimbra	2	10,0	2	2
Funchal	1	5,0	3	0
Lx	7	35,0	5	1
Ponta Delgada	1	5,0	7	1
Porto	2	10,0	5	8
Setúbal	1	5,0	20	
Vila Real	1	5,0		
<b>Totais</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>		



## 2. Documentos de gestão

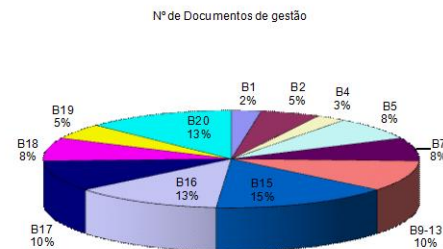
Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bb's	20
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1		
Público	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		
Universitário	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Distrito	Lx	Lx	Lx	Lx	Coimbra	Lx	Lx	Coimbra	Aveiro	Porto	Vila Real	porto	Lx	Setúbal	ponta Delgada	Funchal		
nº alunos	?	?	1700	700			5135	21000	13000		7506	3000	4000	7000	4238	3500		
nº utilizadores	600	800	1850	800	1000			354		200	1023	2000	6500		2000	3900		
nº funcionários	4	8	5	3	12	2	12	4	44	2	22	10	16	22	16	12		
																	Total	15
Missão		x		x	x		x		x		x	x	x	x	x	x		93,8
Visão											x	x		x		x		25,0
Valores											x					x		12,5
Carta Qual.												x	x					12,5
Plano Act.	x	x			x		x		x		x				x	x		75,0
Plano Estr.					x		x		x		x	x	x					62,5
QUAR									x		x	x	x	x		x		62,5
N/r			x			x		x		x								20,0
Nº de Documentos de gestão	1	2	0	1	3	0	3	0	4	0	6	5	4	3	2	5	10	62,5
[%] de Documentos de gestão	14,3	28,6		14,3	42,9		42,9		57,1		85,7	71,4	57,1	42,9	28,6	71,4	4	20,0
																	55	

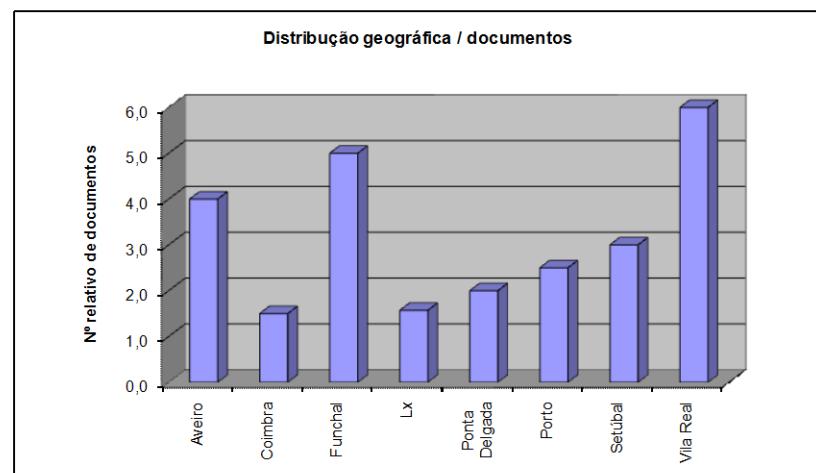
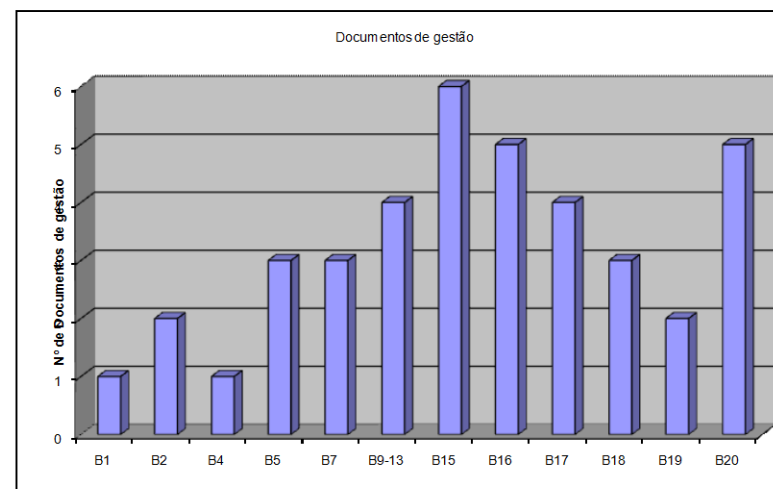
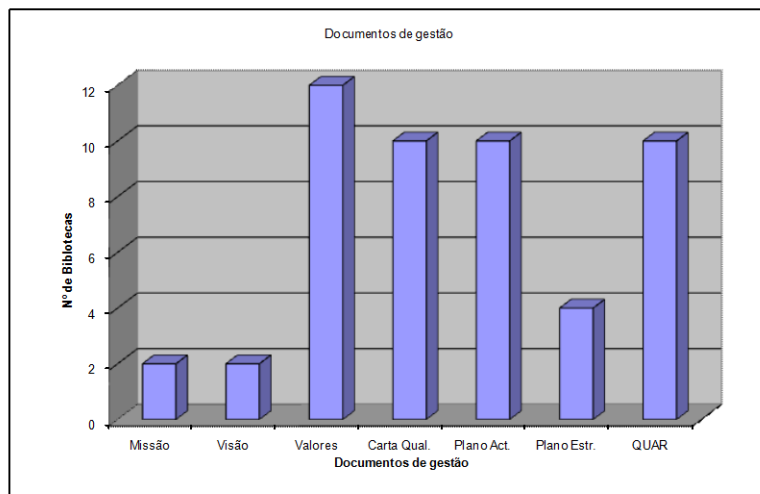
Documentos de gestão	Total	Máx.	Mín.	Moda	Média	De.Pd	Total de Bibliotecas	20
Documentos de gestão	50	12	2	10	7,14	4,30	Total n/ respondidas	4
Documentos por Biblioteca	55	6	1	3	3,25	1,60	Total de respostas	16

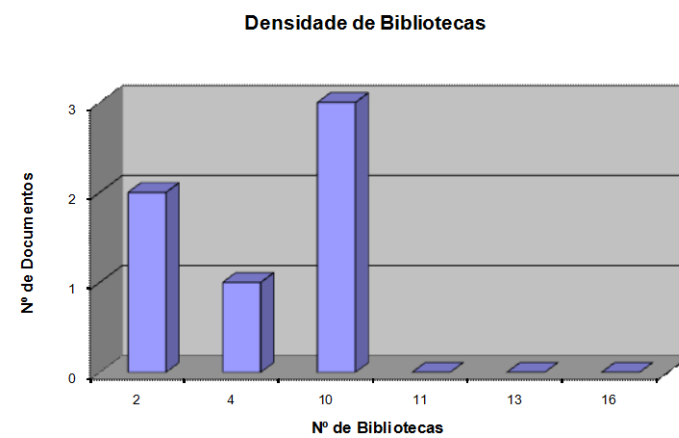
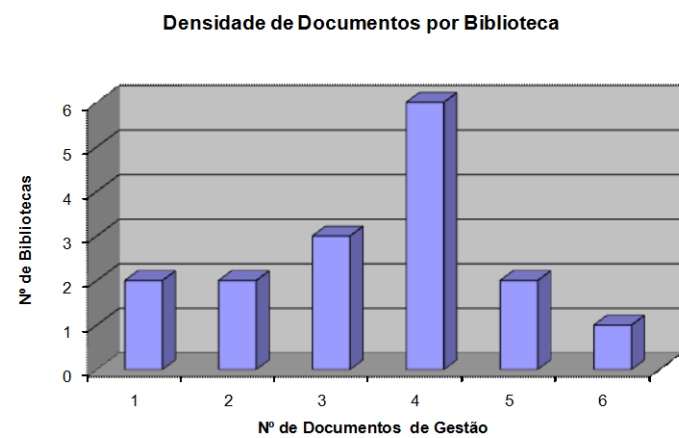
Distritos	Total	Bb's	Docs/Dls
Aveiro	20	5	4,0
Coimbra	3	2	1,5
Funchal	5	1	5,0
Lx	11	7	1,6
Ponta Delgada	2	1	2,0
Porto	5	2	2,5
Setúbal	3	1	3,0
Vila Real	6	1	6,0
Totais	55	20	

Densidade	Nº Docs	Nº Bb's	[%]
1	2	12,5	
2	2	12,5	
3	3	18,8	
4	6	37,5	
5	2	12,5	
6	1	6,3	
21	16	100,0	

Densidade/Total	Nº Bb's	Docs	[%]
2	2	33,3	
4	1	16,7	
10	3	50,0	
11	0	0,0	
13	0	0,0	
16	0	0,0	
56	6	100,0	







### 3. Como é preparada a visão e o plano estratégico

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Bib's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
Dados relativos ao desempenho do ano anterior							x				x		x			x	4	33,3
Percepções que se pretendem alterar			x						x		x	x		x			9	75,0
Missão e objectivos estratégicos da instituição											x						1	8,3
n/r	x	x		x	x	x		x		x					x		8	40,0
Preparação da visão e plano	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	3	1	1	1	0	1	14	
[%]			33,3				33,3		33,3		100,0	33,3	33,3	33,3		33,3		

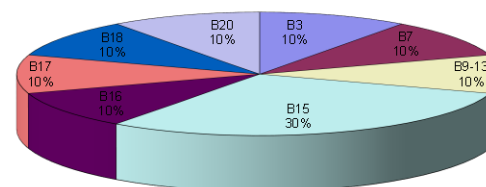
Preparação da visão	Total	Máx.	Mín.	Moda	Média	Dv.Pd
Dados por tipo	14	9	1	#N/D	4,67	4,04
Dados por biblioteca	14	3	1	1	1,25	0,71

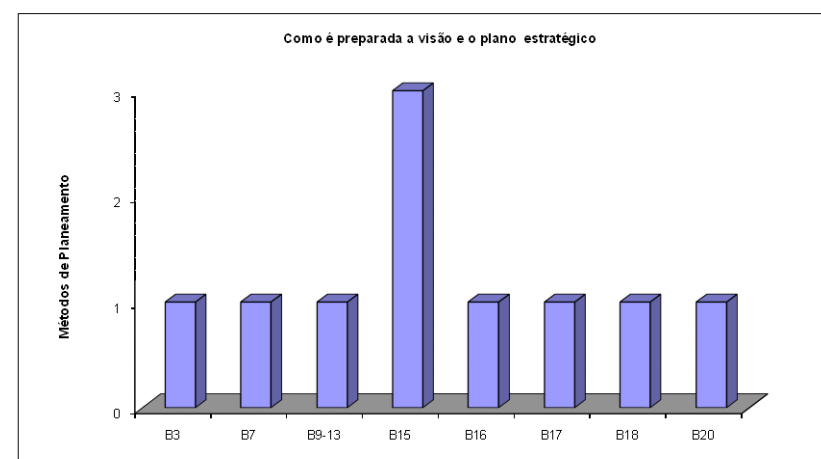
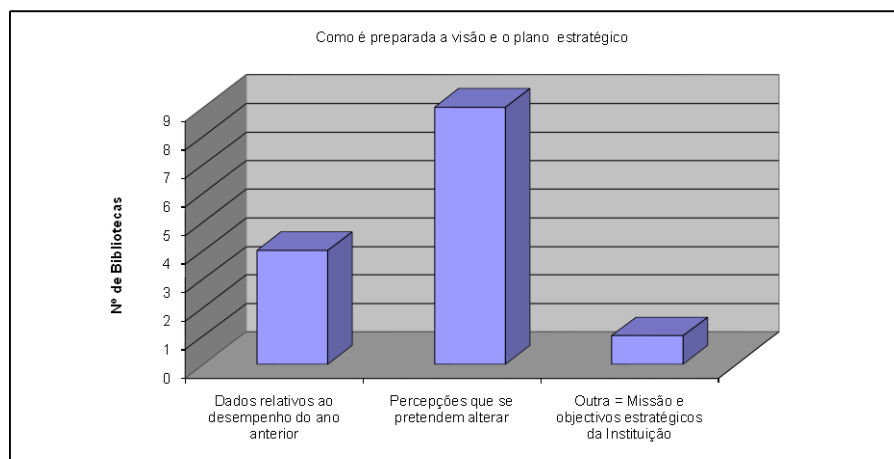
Totais	%
Total de Bibliotecas	20
Total n/ respondidas	8
Total de respostas	12
	60,0

Como é preparada a visão e o plano estratégico



Como é preparada a visão e o pl estrat





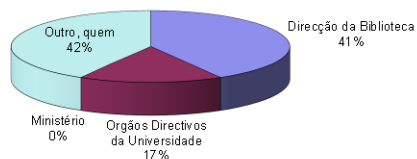
#### 4. Quem encoraja/obriga à elaboração do Plano estratégico

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
Direcção da Biblioteca			x				x					x	x	x			5	41,7
Órgãos Directivos da Universidade					x											x	2	10,0
Ministério																	0	0,0
Outro, quem									x								5	41,7
N/r	x	x		x		x		x		x	x				x		8	40,0
Fonte encorajamento	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	12	

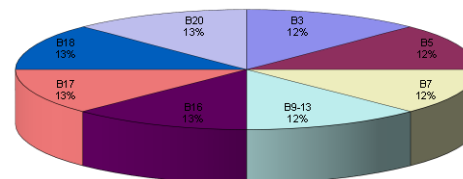
Fonte encorajamento	Total	Máx.	Mín.	Moda	Média	Dv.Pd
Tipo de encorajamento	7	5	0	5	3,00	2,45
Encorajamento por Biblioteca	0	1	1	1	1,00	0,00

Totais		%
Total de Bibliotecas	20	
Total n/ respondidas	8	40,0
Total de respostas	12	60,0

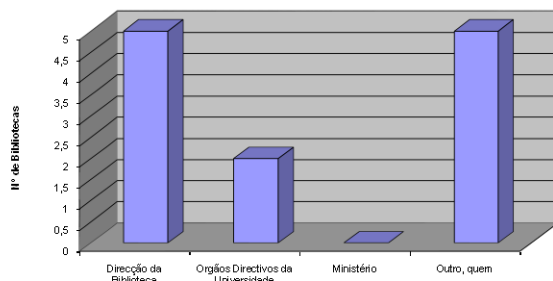
Quem encoraja



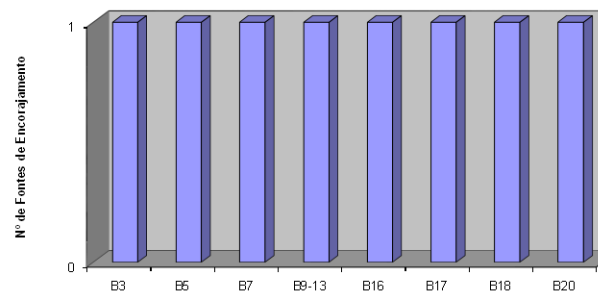
Fontes de encorajamento por Biblioteca



Quem encoraja



Fontes de Encorajamento por Biblioteca





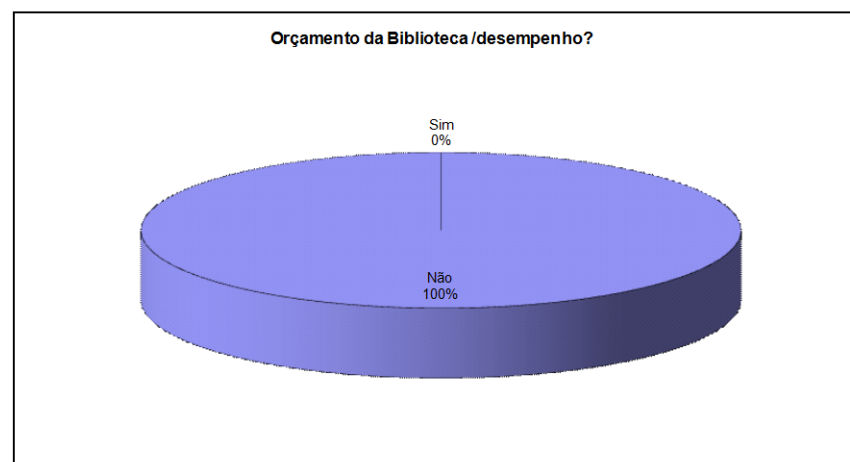
### 5. O Orçamento depende da avaliação?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

	Não	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Total Bib's	[%]
Sim																	20	100,0
N/r																	0	0,0

#### 5.1 Se respondeu sim quais os indicadores usados?

1.																		0
2.																		0
3.																		0



### 6. Recolhe regularmente dados estatísticos?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Bib's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
																	Total	[%]
Não	x				x												2	10,0
Sim		x	x	x			x	x	x	x		x	x	x	x	x	16	80,0
N/r						x					x						2	10,0
																	20	100,0

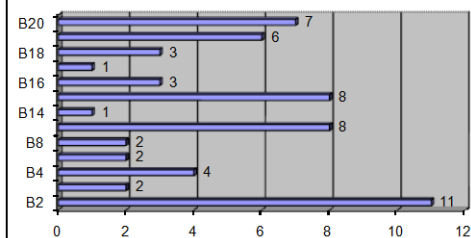
### 7. Quais? (Ver transcrição no Anexo III)

		11	2	4			2	2	8	1	8	3	1	3	6	7	17	Total	[%]
--	--	----	---	---	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------	-----

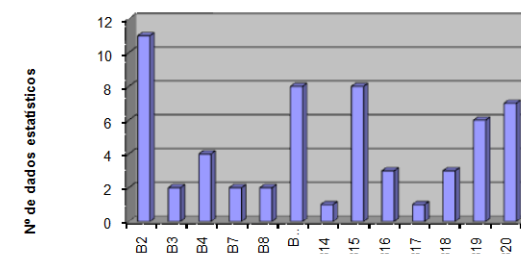
Recolhe regularmente dados estatísticos



Dados estatísticos recolhidos regularmente



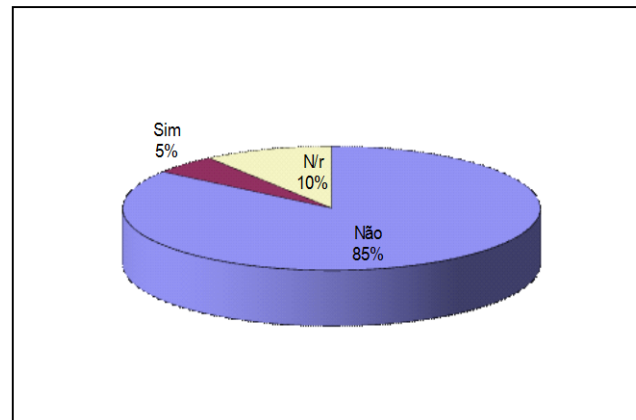
Dados estatísticos por Biblioteca



### 8. Utiliza a ISO 2789?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

																		Total Bib's	[%]
Não		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x		17	85,0
Sim										x								1	5,0
N/r	x					x												2	10,0
																		20	

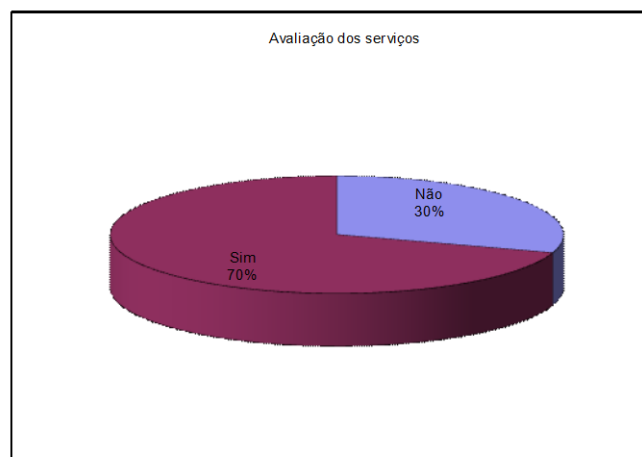


## 9. Avaliação de serviços?

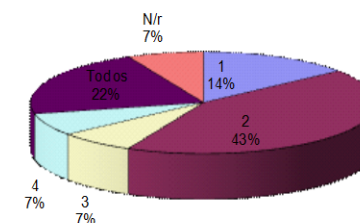
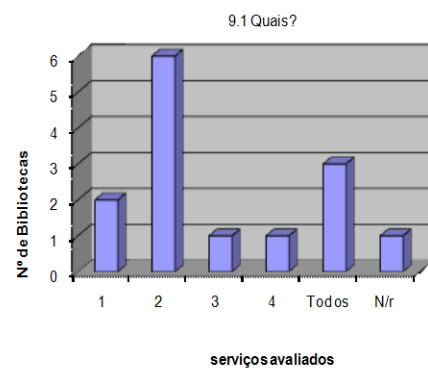
Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

																		Total	[%]
Não	x	x		x	x	x	x											6	30,0
Sim			x					x	x	x	x	x	x	x	x	x		14	70,0
N/r																		0	0,0
																		20	100,0

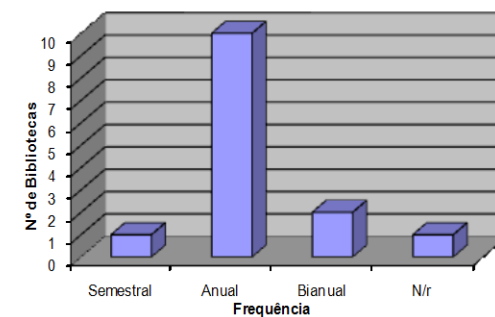
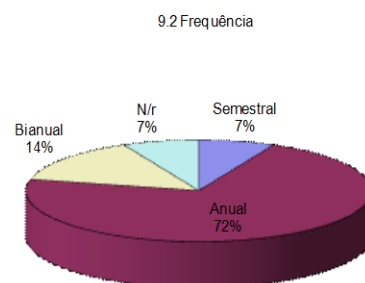
																		Total	[%]
9.1 Quais?			1					3	2	4		todos	2	todos	1	todos		13	92,9
9.2 Frequencia			bianual					anual	anual	anual		anual	anual	anual	bianual	semestral		13	92,9
9.3. Como?																			
1. Estatísticas			x					x		x	x		x	x	x	x		8	57,1
2. Indicadores											x	x		x	x	x		5	35,7
3. Benchmarking														x		x		2	14,3
4. Auditoria																		0	0,0
5. Outra									x				x			x		5	35,7
Total de práticas			1					1	1	1	2	1	2	3	2	4			



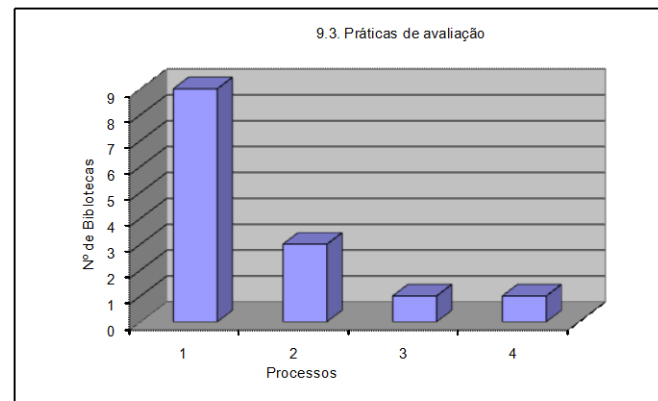
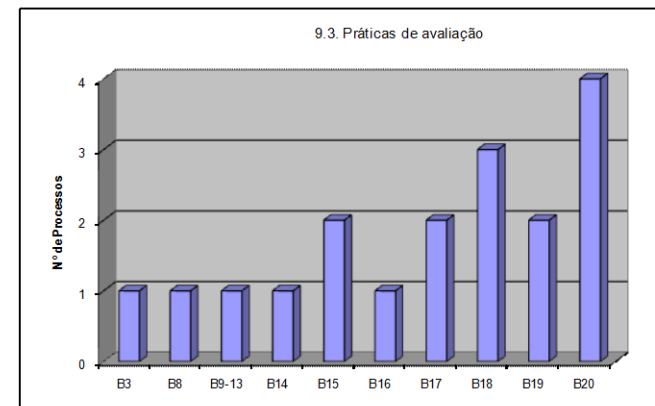
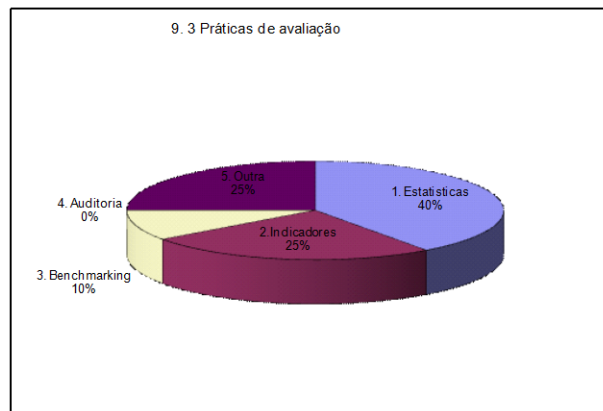
9.1 Quais?	Bib's	[%]
1	2	14,3
2	6	42,9
3	1	7,1
4	1	7,1
Todos	3	21,4
N/r	1	7,1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>



9.2 Frequência	Bib's	[%]
Semestral	1	7,1
Anual	10	71,4
Bianual	2	14,3
N/r	1	7,1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

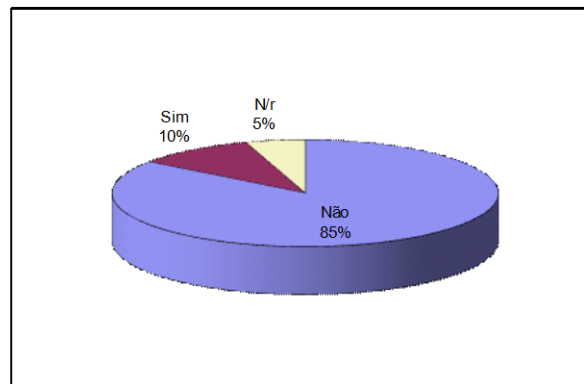


9.3. Como?	Bib's	[%]
1	9	64,3
2	3	21,4
3	1	7,1
4	1	7,1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>



### 10. Utiliza a NP ISO 11620?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
																	Total	[%]
Não	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x		17	85,0
Sim														x		x	2	10,0
N/r						x											1	5,0
																	20	100,0



### 11. Assinale apenas os indicadores que utiliza

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20
Satisfação do utilizador			x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	Total 15
Percentagem da população-alvo atingida			x							x	x	x					93,8
Custo por utilizador																	4
Visitas à biblioteca per capita								x			x					x	0
Custo por visita à biblioteca																	3
Disponibilidade de títulos				x	x					x	x				x		0
Disponibilidade de títulos solicitados									x		x					x	5
Percentagem de títulos solicitados na colecção									x		x						31,3
Disponibilidade alargada de títulos solicitados					x						x						7
Consultas na biblioteca per capita										x	x						6
Taxa de utilização de documentos										x	x	x					37,5
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito																x	2
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso																x	12,5
Movimento da colecção de empréstimo		x	x					x	x		x				x	x	2
Empréstimos per capita								x	x		x						3
Documentos em empréstimo per capita																	5
Custo por empréstimo																	11
Empréstimos por empregado																	6,3
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas				x	x			x	x			x			x	x	0
Taxa de respostas correctas		x									x	x					31,3
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos															x		5
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos															x		11
Disponibilidade dos equipamentos					x						x				x		6,3
Taxa de utilização dos equipamentos								x			x				x		3
Taxa de ocupação de lugares					x			x			x				x		3
Disponibilidade dos sistemas automatizados				x	x												18,8
Tempo médio de aquisição de documentos		x										x			x	x	3
Tempo médio do processamento de documentos		x										x		x		x	18,8
Custo por título catalogado																	3
N/r	x					x	x						x				18,8
TOTAL DE INDICADORES USADOS	0	4	3	4	7	0	0	7	7	5	17	7	0	2	9	9	109
(%) indicadores/por biblioteca	0,0	13,8	10,3	13,8	24,1	0,0	0,0	24,1	24,1	17,2	58,6	24,1	0,0	6,9	31,0	31,0	
TOTAL DE INDICADORES	29																
Bibliotecas com respostas	16																

<b>Total de Indicadores por Biblioteca</b>	
Média	6,75
Máximo	17
Mínimo	2
Moda	7
Desvio padrão	3,93

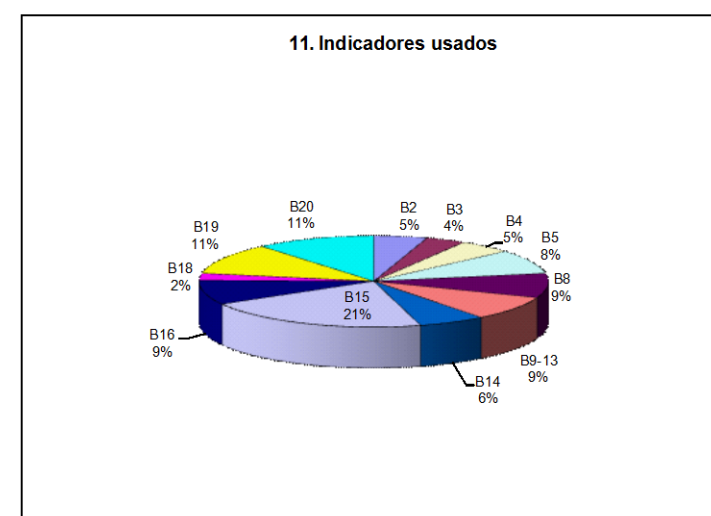
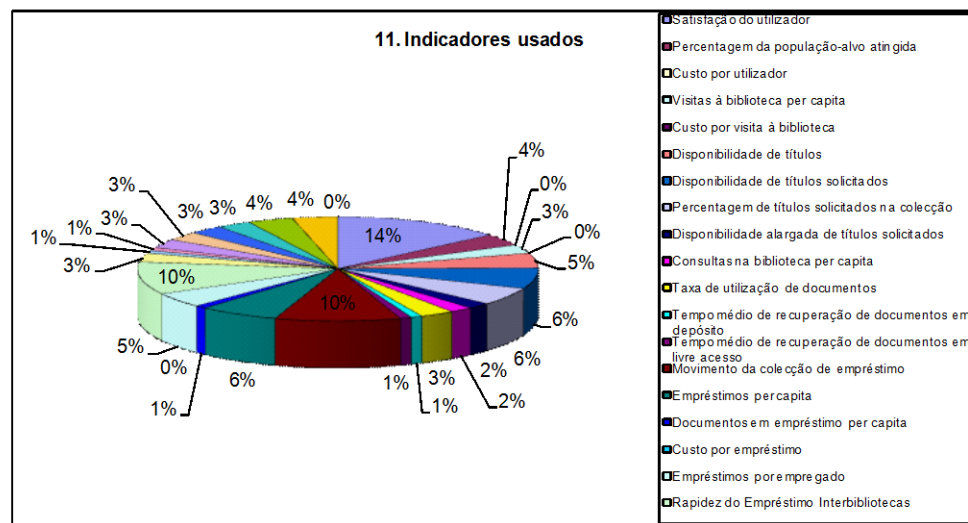
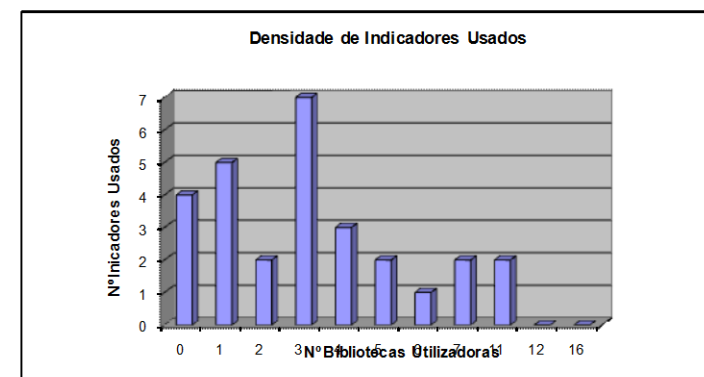
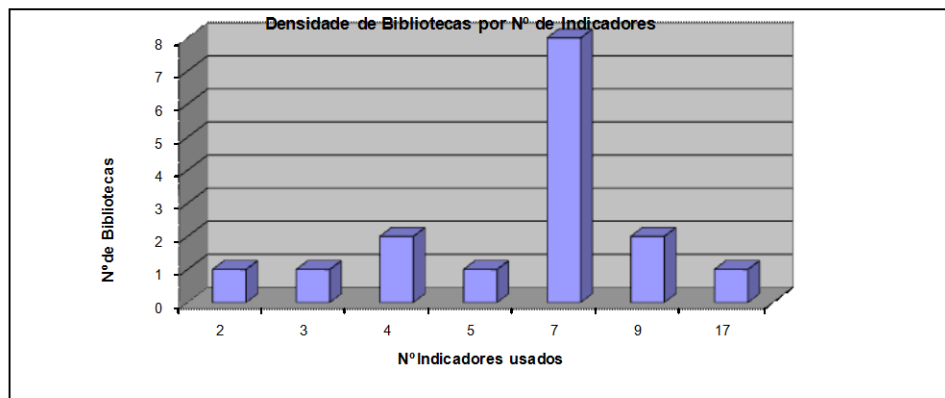
<b>Utilização de Indicadores</b>	
Média	3,76
Máximo	15
Mínimo	0
Moda	3
Desvio padrão	3,61

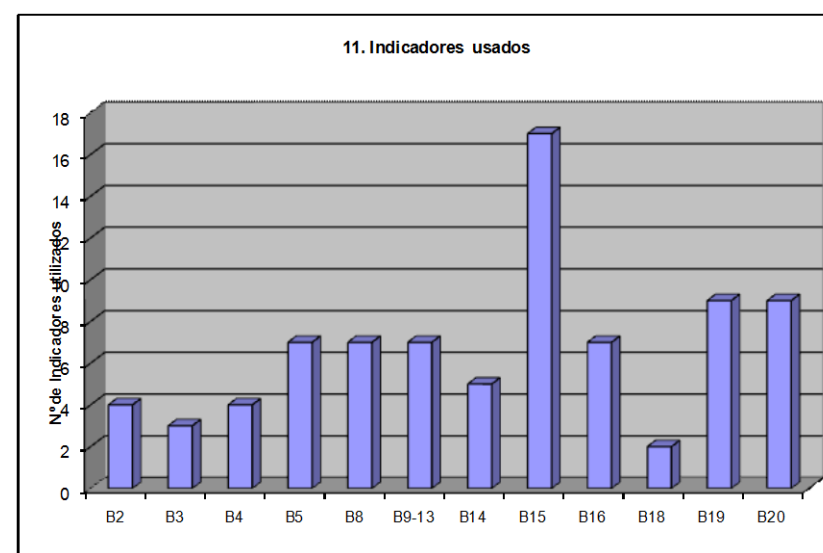
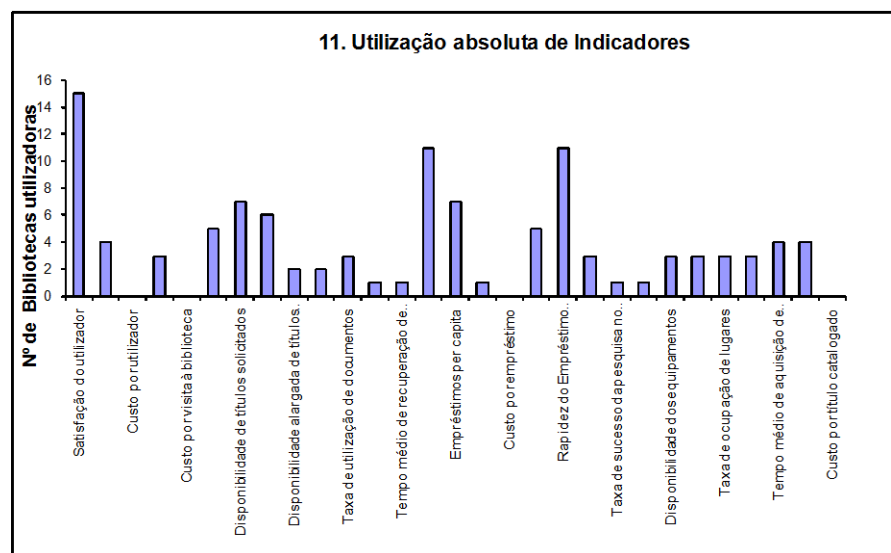
<b>Totais</b>		%
Total de Bibliotecas	20	
Total n/ respondidas	4	20,0
Total de respostas	16	80,0
		100,0

Nº Ind	Nº Bibs	Prob
0	4	
2	1	6,3
3	1	6,3
4	2	12,5
5	1	6,3
7	8	50,0
9	2	12,5
17	1	6,3
	16	100,0

Nº Bibs	Nº Ind	Prob
0	4	14,3
1	5	17,9
2	2	7,1
3	7	25,0
4	3	10,7
5	2	7,1
6	1	3,6
7	2	7,1
11	2	7,1
12	0	0,0
16	0	0,0
	28	100,0







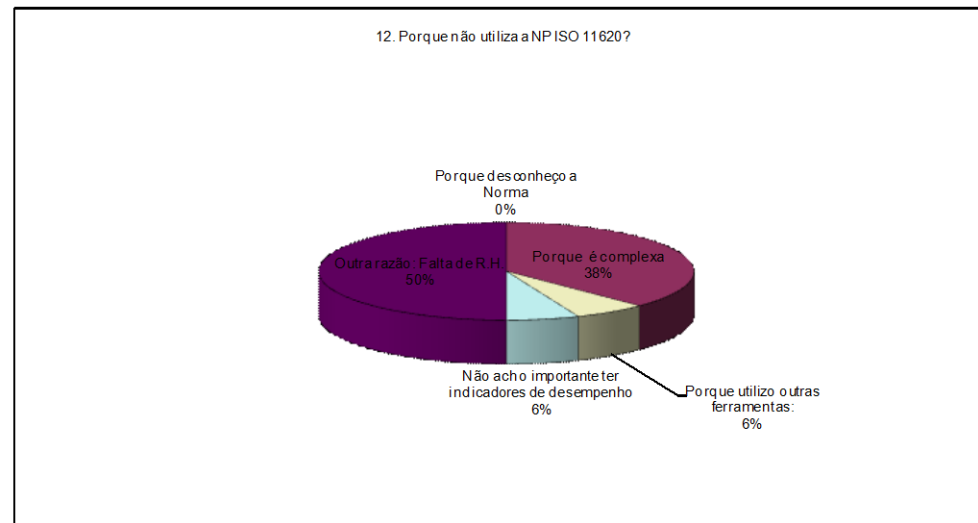
## 12. Porque não utiliza a NP ISO 11620?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

																	Total	[%]
Porque desconheço a Norma																	0	0,0
Porque é complexa								x	x								6	30,0
Porque utilizo outras ferramentas:												x					1	5,0
Não acho importante ter indicadores de desempenho					x												1	5,0
Outra razão: Falta de R.H.	x	x		x		x	x						x	x		x	8	40,0
N/r			x							x	x				x		4	20,0
Avaliação	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	20	100,0

Porque não utiliza a NP ISO 11620?	Total	Máx.	Mín.	Moda	Média	Dv.Pd
Razões de não utilização norma	16	8	0	1	3,20	2,71
Avaliação por Biblioteca	20	1	1	1	1,00	0,00

Totais		%
Total de Bibliotecas	20	
Total n/ respondidas	4	20,0
Total de respostas	16	80,0
		100,0



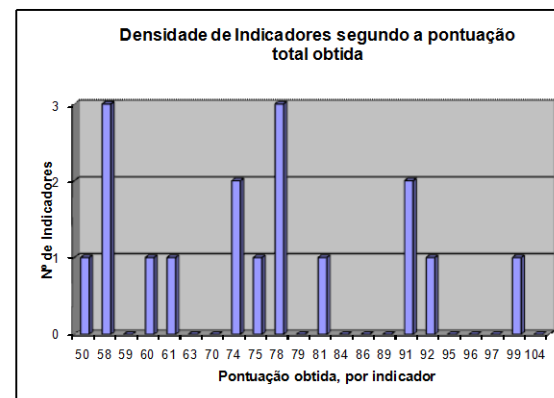
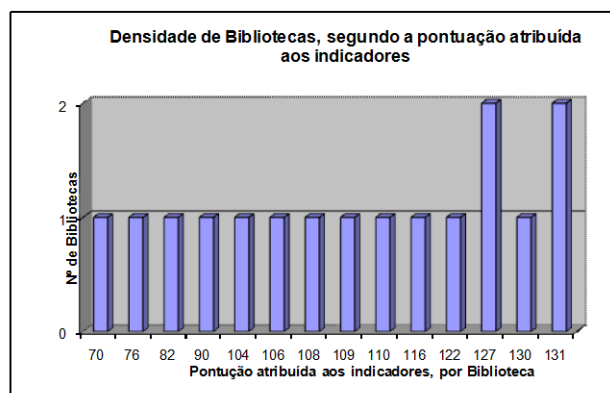
### 13. Que indicadores considera mais importantes? (pontuação 0-5)

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20						
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1						
Indicadores	Pontuação																Total	Max	Min	Moda	Média	Desvio Padrão
Satisfação do utilizador	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	5	4	5	4,95	0,22
Percentagem da população-alvo atingida	1	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	80	5	1	4	4,00	0,89
Custo por utilizador	1	4	3	4	2	n/r	3	3	4	2	n/r	3	3	4	4	5	61	5	1	4	3,32	1,00
Visitas à biblioteca per capita	1	2	2	5	1	5	4	4	4	2	4	5	2	4	3	5	69	5	1	4	3,33	1,39
Custo por visita à biblioteca	1	3	0	4	0	n/r	1	3	4	2	n/r	3	2	3	3	5	50	5	0	4	2,63	1,57
Disponibilidade de títulos	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	5	90	5	2	5	4,52	0,81
Disponibilidade de títulos solicitados	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	91	5	1	5	4,57	1,03
Percentagem de títulos solicitados na colecção	1	3	4	5	0	n/r	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4	75	5	0	5	3,75	1,65
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	4	3	4	4	5	4	5	4	n/r	3	4	4	2	4	4	4	58	5	2	4	3,94	0,77
Consultas na biblioteca per capita	1	3	3	4	1	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	74	5	1	4	3,57	1,25
Taxa de utilização de documentos	4	4	3	4	2	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	87	5	2	5	4,24	1,00
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	3	3	3	4	0	5	4	4	5	4	n/r	4	2	4	5	4	74	5	0	4	3,70	1,53
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	3	3	4	5	0	5	4	4	5	4	n/r	4	2	5	5	5	78	5	0	5	3,90	1,59
Movimento da colecção de empréstimo	2	4	5	4	4	n/r	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	82	5	2	5	4,30	0,86
Empréstimos per capita	2	4	3	4	1	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	78	5	1	4	3,76	1,26
Documentos em empréstimo per capita	3	4	3	4	1	5	3	4	5	2	4	3	3	4	4	5	77	5	1	5	3,71	1,27
Custo por empréstimo	1	4	3	4	1	n/r	4	4	5	1	n/r	3	3	3	4	0	60	5	0	4	3,21	1,65
Empréstimos por empregado	1	4	3	4	0	n/r	1	4	5	1	n/r	3	2	3	3	4	58	5	0	5	3,05	1,75
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	n/r	4	4	5	5	5	81	5	3	4	4,30	0,57
Taxa de respostas correctas	2	5	5	5	5	5	5	4	5	n/r	5	5	5	5	5	5	91	5	2	5	4,80	0,70
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	n/r	5	4	5	5	5	92	5	4	5	4,85	0,37
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	n/r	4	4	5	5	5	90	5	4	5	4,75	0,44
Disponibilidade dos equipamentos	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	90	5	3	5	4,52	0,68
Taxa de utilização dos equipamentos	2	4	4	4	2	5	5	3	n/r	5	4	3	3	4	5	4	57	5	2	4	3,69	1,08
Taxa de ocupação de lugares	2	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	78	5	2	4	3,86	0,73
Disponibilidade dos sistemas automatizados	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	94	5	3	5	4,71	0,56
Tempo médio de aquisição de documentos	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	n/r	5	4	5	5	5	87	5	2	5	4,55	0,76
Tempo médio do processamento de documentos	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	n/r	4	4	5	5	5	88	5	3	5	4,60	0,60
Custo por título catalogado	2	4	2	4	2	n/r	5	3	4	1	n/r	n/r	4	4	5	2	58	5	1	4	3,33	1,19
Total de Indicadores usados	29																					1,01
																	Total	Max	Min	Moda	Média	Desvio Padrão
Total indicadores avaliados	29	29	29	29	29	22	29	29	27	28	17	28	29	29	29	29		29	17	29	27,56	3,33
Total indicadores não avaliados	0	0	0	0	0	7	0	0	2	1	12	1	0	0	0	0		12	0	0	1,44	3,33
Pontuação por Biblioteca	70	108	106	131	82	109	122	116	127	104	76	110	90	127	131	130	2247	131	70	131	108,69	20,02
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5	5	5	5,00	0,00
Mínimo	1	2	0	4	0	4	1	3	4	1	4	3	2	3	3	0	35	4	0	4	2,19	1,52
Moda	1	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	69	5	1	5	4,31	1,08
Média	2,41	3,72	3,66	4,52	2,83	4,95	4,21	4,00	4,70	3,71	4,47	3,93	3,10	4,38	4,52	4,48	63,60	4,95	2,41	4,52	3,97	0,71
Desvio padrão	1,24	0,65	1,11	0,51	2,00	0,21	1,15	0,53	0,47	1,44	0,51	0,72	0,86	0,68	0,74	1,09	13,90	2,00	0,21	#N/D	0,87	0,45
Pontuações atribuídas por Biblioteca																	Total	Max	Min	Moda	Média	Desvio Padrão
5	1	2	6	15	10	21	16	4	19	12	8	6	2	14	19	20	251	21	1	2	10,94	6,98
4	6	18	12	14	4	1	7	21	8	6	9	14	6	12	6	7	183	21	1	6	9,44	5,32
3	6	8	8	0	1	0	4	4	0	3	0	8	14	3	4	0	63	14	0	0	3,94	4,02
2	7	1	2	0	4	0	0	0	0	4	0	0	7	0	0	1	26	7	0	0	1,63	2,50
1	9	0	0	0	5	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	19	9	0	0	1,19	2,54
0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	5	0	0	0,44	1,26
n/r	0	0	0	0	0	7	0	0	2	1	12	1	0	0	0	0	31	12	0	0	1,44	3,33
Total indicadores avaliados	29	29	29	29	29	22	29	29	27	28	17	28	29	29	29	29						
Verificação	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29						

Indicadores	5	4	3	2	1	0	n/r	Ver.	Total	Max	Min	Moda
Satisfação do utilizador	20	1	0	0	0	0	0	21	99	20	0	0
Percentagem da população-alvo atingida	5	13	2	0	1	0	0	21	80	13	0	0
Custo por utilizador	1	9	5	3	1	0	2	21	61	9	0	1
Visitas à biblioteca per capita	4	9	1	4	3	0	0	21	69	9	0	4
Custo por visita à biblioteca	1	6	5	2	2	3	2	21	50	6	1	2
Disponibilidade de títulos	14	5	1	1	0	0	0	21	90	14	0	1
Disponibilidade de títulos solicitados	17	1	2	0	1	0	0	21	91	17	0	1
Percentagem de títulos solicitados na coleção	9	5	3	0	1	2	1	21	75	9	0	#N/D
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	3	10	2	1	0	0	5	21	58	10	0	0
Consultas na biblioteca per capita	4	10	4	0	3	0	0	21	74	10	0	4
Taxa de utilização de documentos	11	6	2	2	0	0	0	21	87	11	0	2
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	7	7	3	1	0	2	1	21	74	7	0	7
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	10	5	2	1	0	2	1	21	78	10	0	2
Movimento da coleção de empréstimo	10	7	2	1	0	0	1	21	82	10	0	0
Empréstimos per capita	7	7	4	1	2	0	0	21	78	7	0	7
Documentos em empréstimo per capita	7	6	5	1	2	0	0	21	77	7	0	#N/D
Custo por empréstimo	5	5	4	0	4	1	2	21	60	5	0	5
Empréstimos por empregado	5	4	4	1	3	2	2	21	58	5	1	4
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	7	12	1	0	0	0	1	21	81	12	0	0
Taxa de respostas correctas	18	1	0	1	0	0	1	21	91	18	0	0
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	17	3	0	0	0	0	1	21	92	17	0	0
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	15	5	0	0	0	0	1	21	90	15	0	0
Disponibilidade dos equipamentos	13	6	2	0	0	0	0	21	90	13	0	0
Taxa de utilização dos equipamentos	4	6	3	3	0	0	5	21	57	6	0	3
Taxa de ocupação de lugares	3	13	4	1	0	0	0	21	78	13	0	0
Disponibilidade dos sistemas automatizados	16	4	1	0	0	0	0	21	94	16	0	0
Tempo médio de aquisição de documentos	13	6	0	1	0	0	1	21	87	13	0	0
Tempo médio do processamento de documentos	13	6	1	0	0	0	1	21	88	13	0	0
Custo por título catalogado	2	9	1	5	1	0	3	21	58	9	0	1
Total de indicadores usados	29								2247			

Máximo	99
Mínimo	50
Moda	90
Média	77,88
Desvio padrão	13,51

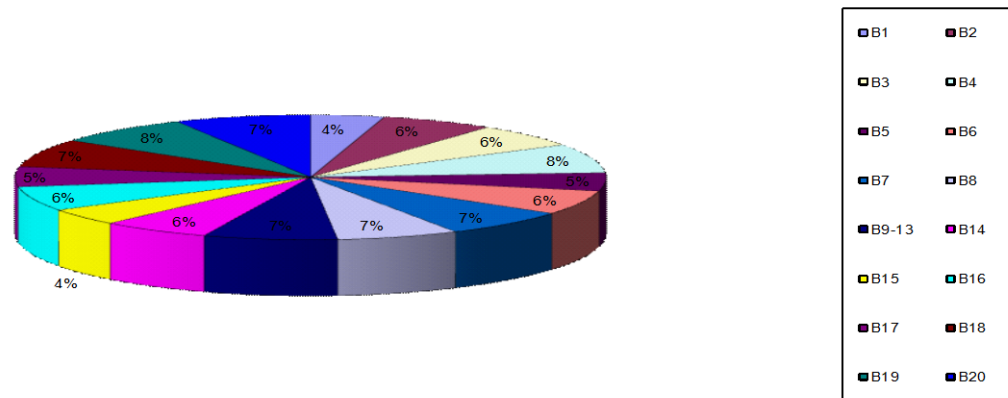
Dens./Bib.	
Pontos	Nº Bibs
70	1
76	1
82	1
90	1
104	1
106	1
108	1
109	1
110	1
116	1
122	1
127	2
130	1
131	2
14	16



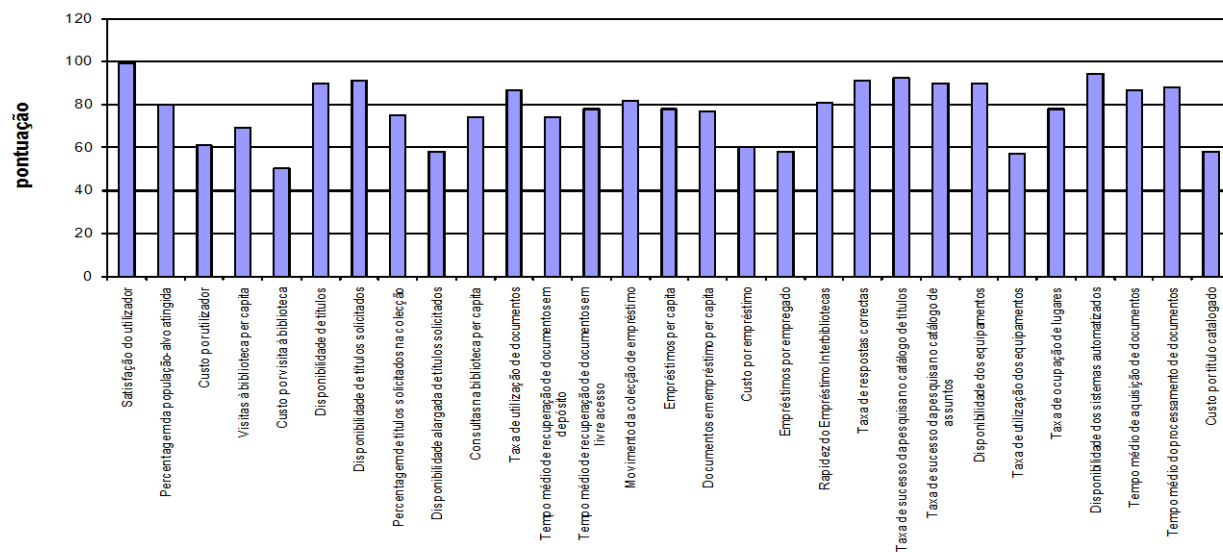
<b>Ranking de relevância</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Pontos</b>	<b>Posição</b>
Satisfação do utilizador	99	1
Disponibilidade dos sistemas automatizados	94	2
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos	92	3
Disponibilidade de títulos solicitados	91	4
Taxa de respostas correctas	91	5
Disponibilidade de títulos	90	6
Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos	90	7
Disponibilidade dos equipamentos	90	8
Tempo médio do processamento de documentos	88	9
Taxa de utilização de documentos	87	10
Tempo médio de aquisição de documentos	87	11
Movimento da colecção de empréstimo	82	12
Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas	81	13
Percentagem da população-alvo atingida	80	14
Tempo médio de recuperação de documentos em livre acesso	78	15
Empréstimos per capita	78	16
Taxa de ocupação de lugares	78	17
Documentos em empréstimo per capita	77	18
Percentagem de títulos solicitados na colecção	75	19
Consultas na biblioteca per capita	74	20
Tempo médio de recuperação de documentos em depósito	74	21
Visitas à biblioteca per capita	69	22
Custo por utilizador	61	23
Custo por empréstimo	60	24
Disponibilidade alargada de títulos solicitados	58	25
Empréstimos por empregado	58	26
Custo por título catalogado	58	27
Taxa de utilização dos equipamentos	57	28
Custo por visita à biblioteca	50	29

<b>Ordem</b>	<b>Pontos</b>	<b>Nº Ind</b>
22	50	1
21	58	3
20	59	0
19	60	1
18	61	1
17	63	0
16	70	0
15	74	2
14	75	1
13	78	3
12	79	0
11	81	1
10	84	0
9	86	0
8	89	0
7	91	2
6	92	1
5	95	0
4	96	0
3	97	0
2	99	1
1	104	0
	22	22

**Valoração Total dos Indicadores pelas Bibliotecas**



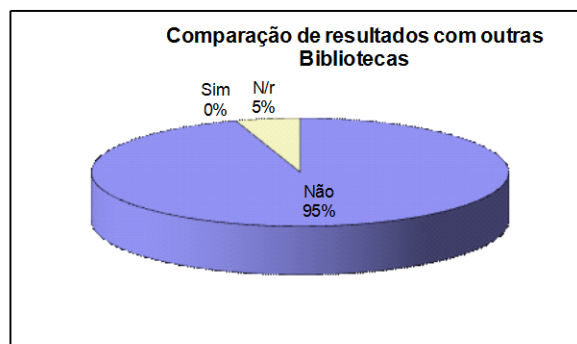
**Valoração dos indicadores de desempenho**



#### 14. Compara resultados com outras bibliotecas universitárias?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

																		Total	[%]
Não	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		19	95%
Sim																		0	0%
N/r											x							1	5%
																		20	100%





## 15. Projecto qualidade?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Bib's		
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20		
																		Total	[%]
Não	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	17	85,0	
Sim											x	x		x			3	15,0	
N/r																	0	0,0	
																	20		

### 15.1 Se respondeu Sim, o projecto é baseado em:

Família ISSO 9000														x			1	33,3
EFQM																	0	0,0
Outro: BSC												x					1	33,3
N/r											x						1	33,3

9001 e NP11620

BSC

### 15.2 A Auditoria é baseada em:

Satisfação do utilizador											x						1	33,3
Taxa de satisfação da comunidade											x						1	33,3
Outro, qual														x			1	33,3
N/r												x					1	33,3

Não têm auditoria

### 15.3 Quando teve início:

											x			x			2	66,7
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--	--	---	------

Preliminares; 2009

### 15.4 Quantas fases inclui:

														3			1	33,3
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	------

### 15.5 Por quem é financiado o projecto:

														x			1	33,3
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	------

Não é financiado

### 15.6 Conduzido por especialistas:

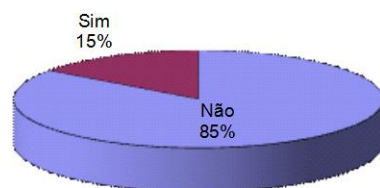
														x			1	33,3
Sector Público											x						1	33,3
Sector Privado																	0	0,0

Não

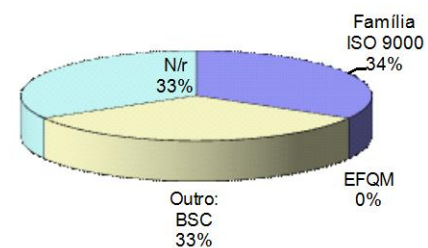
### 15.7 Se respondeu não, tenciona implementar no futuro próximo:

Projecto gestão da qualidade							x	x				x				x	8	47,1
Indicadores de desempenho	x	x				x	x		x			x	x		x	x	13	76,5
Não é sensível a essas questões					x											x	2	11,8
a) Futuramente Ind. de des.; b) Falta de RH			x	x													2	11,8

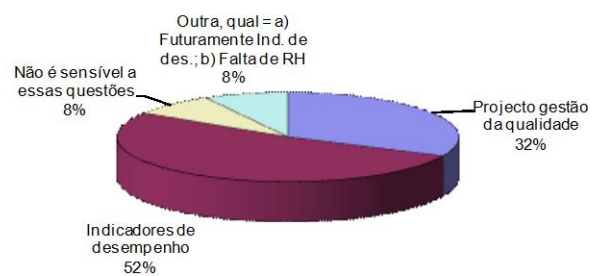
15. Existência de projecto de Qualidade



15.1 Projecto baseado em



15.7 Intenção futura

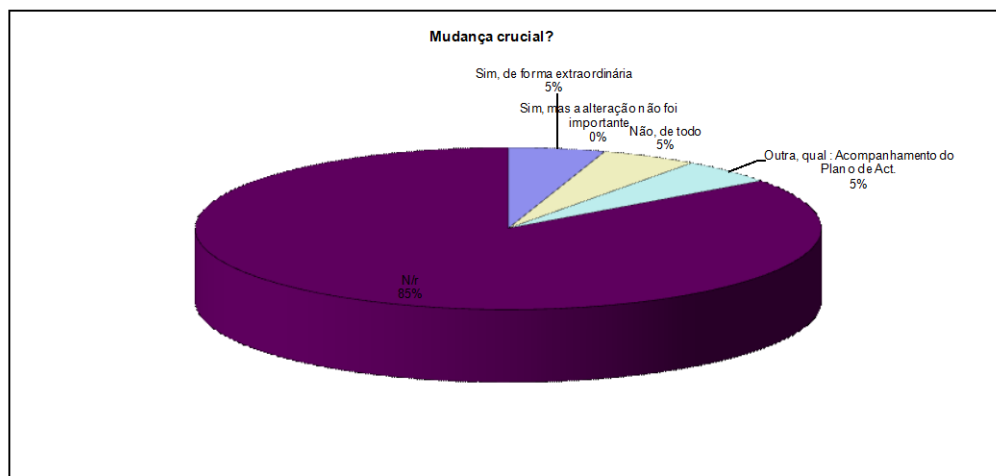


### 16. Objectivos e motivações para implementação de gestão de qualidade (Ver transcrição no Anexo III)

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Sub's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
1.												x		x			2	9,5
2.														x			1	4,8
3.														x	x		2	9,5
n/r	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			x	16	76,2
																	21	100,0

### 17. Se já implementou, representou uma mudança crucial para a a sua Organização?

																	Sub's
Sim, de forma extraordinária											x						1
Sim, mas a alteração não foi importante																	0
Não, de todo																x	1
, qual : Acompanhamento do Plano de Act.												x					1
N/r	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x		17
																	20



## 18. Avaliação da imagem?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20

																	Total	[%]
Não	x			x					x								7	35,0
Sim			x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	12	60,0
Não responde		x															1	5,0
																	20	100,0

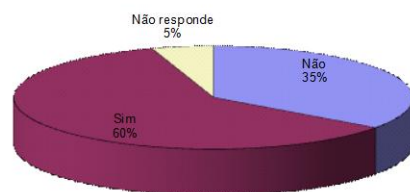
### 18.1 Quem foi inquirido?

Stakeholders						x	x				x	x	x			x	6	50,0
Utilizadores			x		x			x			x	x	x	x	x		9	75,0
Colaboradores											x	x	x	x		x	5	41,7
Não responde																	0	0,0
	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	3	3	3	2	1	3	20	
			33,3		33,3	33,3	33,3	33,3			100,0	100,0	100,0	66,7	33,3	100,0		100,0

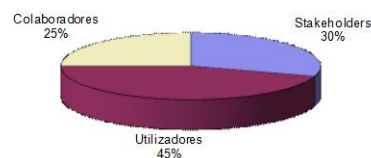
### 18.2 Qual o resultado?

Muito boa							x			x							2	16,7
Boa					x	x		x			x	x	x	x	x	x	9	75,0
Satisfatória			x														1	8,3
Má																	0	0,0
Não responde	x	x		x					x								12	100,0

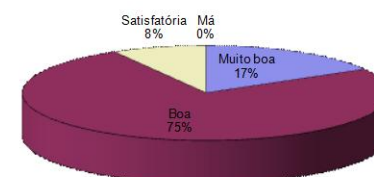
Avaliação da Imagem



Avaliação da imagem, (18.2)



Resultado



### 19. Avaliação de impacto?

Identificação	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9-13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Nº de Bib's	
Ponderação	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	20	
Não	x	x				x	x	x	x							x	11	55,0
Sim			x	x	x					x	x	x	x	x	x		9	45,0
n/r																	0	0,0
																	20	100,0

#### 19.1 Se respondeu sim, que indicadores usou?

R			x	x						x	x	x				x	6
N/r	x	x			x	x	x	x	x				x	x		x	14
																	20

### 20. Desafios actuais da sua Biblioteca (Ver transcrição no Anexo III)

																		Total	[%]
1	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18	72,0
2	x	x				x								x				4	16,0
3	x	x												x				3	12,0
N/r				x			x											2	8,0
	3	3	1	0	1	2	0	1	1	1	1	1	1	3	1	1		25	

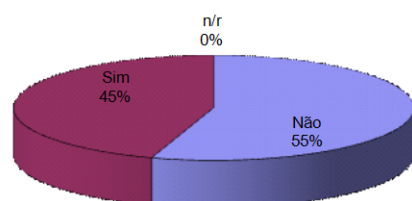
### 21. Perspectivas futuras da sua Biblioteca (Ver transcrição no Anexo III)

																		Total Bib's	[%]
Definidas	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17	85,0
Indefinidas				x	x		x											3	15,0
																		20	100,0

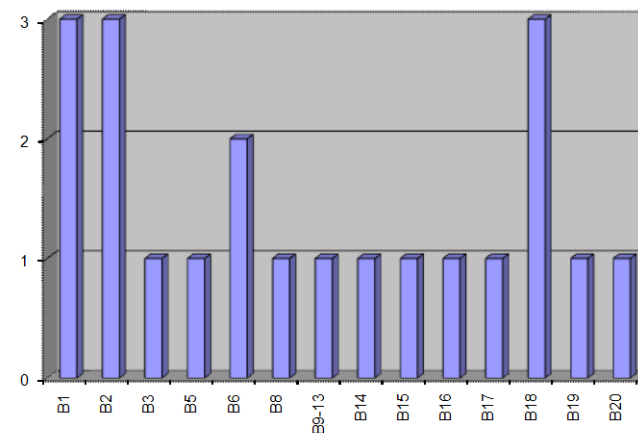
### 22. Três prioridades de um Biblioteca Universitária? (Ver transcrição no Anexo III)

																		Total Bib's	[%]
1	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	19	35,8
2	x	x	x	x	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	17	32,1
3	x	x	x	x	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	17	32,1
Total	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	53	100,0

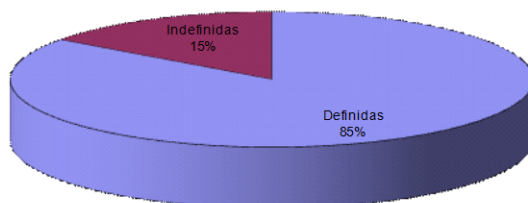
19. Avaliação de impacto



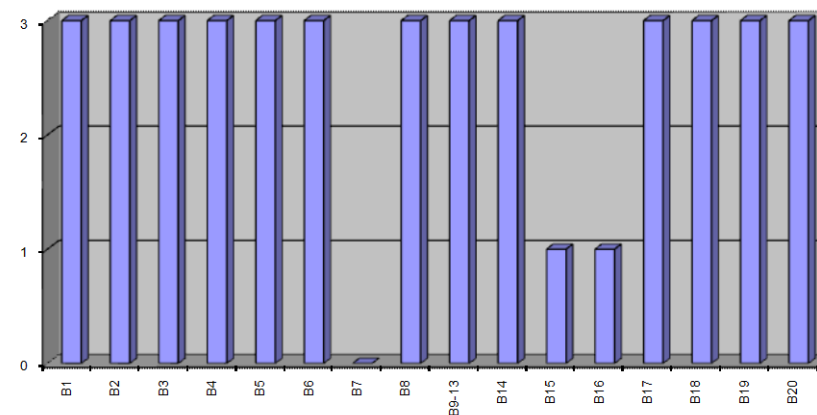
20. Desafios



21. Perspectivas futuras



22. Prioridades



## APÊNDICE IV: QUADRO DE OUTCOMES

<b>Conhecimento e compreensão</b>	<b>Competências</b>	<b>Atitudes e valores</b>	<b>Recreação, Inspiração e criatividade</b>	<b>Actividade, comportamento e progressão</b>
Saber sobre algo	Saber fazer	Sentimentos	Divertir-se	O que as pessoas fazem
Aprender factos/informação	Ser capaz de fazer coisas novas	Percepções	Ser surpreendido	O que pretendem fazer
Dar sentido	Competências intelectuais: ler, pensar crítica e analiticamente, avaliar	Auto-estima	Pensamentos inovadores	O que fizeram
Aprender como a biblioteca funciona	Competências chave : números e estatísticas, literacia, uso de tecnologia da informação, aprender a aprender	opinião ou atitudes dos outros	Criatividade	Como alteram a Gestão do tempo
Dar uma informação específica	Competências de gestão de informação : encontrar, avaliar e usar	Capacidade acrescida de tolerância	Exploração e experimentação	Acções reportadas e Observadas
Relacionar	Competências sociais	empatia	Inspiração	
Aplicar o conhecimento prévio a novas situações	Competências de comunicação	Capacidade de motivar		
		Atitudes em relação à biblioteca		
		Atitudes positivas e negativas relacionadas com a experiência		

Adap.de Jennifer Cram e Valerie Shine por Matthews, 2007

## APÊNDICE V: RANKING DE REPOSITÓRIOS UNIVERSITÁRIOS

### Top 100 Europa repositórios (Julho 2010)

[http://www.webometrics.info/top100\\_continent.asp?cont=europe](http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=europe)

Repositório	Posição
Universidade do Minho	34
Universidade de Porto	49

### Top 100 Europa repositórios (Janeiro 2011)

[http://repositories.webometrics.info/top100\\_continent.asp?cont=europe](http://repositories.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=europe)

Destaque para o repositório da Universidade do Minho que, no ranking de Janeiro de 2011, subiu para a 9ª posição, na Europa.

Repositório	Posição
Universidade do Minho	9
Universidade do Porto	93



## APÊNDICE VI: RANKING DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS EM 2010

**Posicionamento relativo das universidades portuguesas extraído do Ranking mundial das Universidades. QS- Quacquarelli Symonds. Em linha, disponível em**

<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2010/results>

Indicadores: Taxa de empregabilidade e internacionalização; Relação professor /aluno

<b>Universidade</b>	<b>Posição</b>
Universidade Nova de Lisboa	384
Universidade de Coimbra	396
Universidade Católica (Lisboa)	501-650

## APÊNDICE VII : DISTINÇÕES DE MÉRITO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

[www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt)

### MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GABINETE DO MINISTRO DE ESTADO E DAS FINANÇAS COMUNICADO DE IMPRENSA

Em resultado da Reforma da Administração Pública conduzida na legislatura anterior, foram avaliados, pela primeira vez, os serviços e organismos da Administração Central do Estado, conforme dever legal consagrado na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP), pelo respectivo desempenho em 2008 no grau de cumprimento dos objectivos oportunamente fixados e publicitados nos sítios na Internet (através dos Quadros de Avaliação e Responsabilização – QUAR). De um universo global de 229 serviços e organismos, 224 serviços foram avaliados nos termos do SIADAP 1 (Avaliação Serviços), conforme métricas e parâmetros harmonizados de avaliação aprovados pelo Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, órgão presidido pelo Secretário de Estado da Administração Pública (SEAP), que reúne representantes de todos os ministérios e das estruturas sindicais. Desses serviços e organismos, nos 11 ministérios onde assim foi entendido, alguns recolheram a distinção de mérito pelos respectivos Ministros que, nos termos da lei, poderiam atribuir esse desempenho excelente até 20% do universo dos serviços do seu ministério (art. 19.º da Lei SIADAP) – junta-se, infra, a lista desses serviços. Um dos efeitos previstos na lei para a atribuição aos serviços da referida distinção de mérito é o aumento das percentagens máximas legais para as menções SIADAP dos respectivos trabalhadores de “relevante” e “excelente”, respectivamente de 20% para 35% e de 5% para 10%, o que se efectivará este ano quando os serviços e organismos concluírem a avaliação de desempenho dos trabalhadores em 2009. O SEAP pretende, face a esta informação e à fase final de avaliação do desempenho dos serviços em 2009, actualmente em curso, convocar uma nova reunião do referido Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços ainda durante o primeiro semestre de 2010, de modo a fazer-se um balanço desta primeira experiência de avaliação dos serviços da Administração Pública e a aperfeiçoar procedimentos e parâmetros de avaliação transversal dos serviços.

#### **Distinção de mérito – SIADAP 1 (relativo ao desempenho de 2008)**

Ministérios Serviços:

Presidência do Conselho de Ministros

- Secretaria-Geral da PCM

- Direcção-Geral da

Administração Local

- Instituto Nacional de

Estatística, IP

Ministério dos Negócios

Estrangeiros

-

Ministério das Finanças e da Administração Pública

- Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e relações Internacionais

- Inspecção -Geral das Finanças

- Direcção-Geral dos Impostos

Ministério da Defesa Nacional -

Ministério da Administração Interna

- Autoridade Nacional de Protecção Civil

- Direcção-Geral de Infraestruturas e Equipamentos
- Guarda Nacional Republicana
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

Ministério da Justiça

- Direcção-Geral de Reinserção Social
- Instituto Nacional de Propriedade Industrial, IP

Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

- Secretaria-Geral
- Direcção Regional da Economia do Alentejo
- Instituto Português de Qualidade, IP

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

-

**MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GABINETE DO MINISTRO DE ESTADO E DAS FINANÇAS**

Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

- Laboratório Nacional de Engenharia Civil, IP
- Gabinete de Prevenção e

Investigação de Acidentes com Aeronaves

Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

- Inspecção-Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social
- Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
- Direcção-Geral da Segurança Social

Ministério da Saúde

- Inspecção-Geral das Actividades da Saúde
- Instituto Português do Sangue
- Administração Regional de Saúde do Centro

Ministério da Educação -

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

- Secretaria-Geral
- Estádio Universitário de Lisboa

Ministério da Cultura

- Secretaria-Geral
- Instituto do Cinema e Audiovisual
- Direcção Regional de Cultura do Algarve

**MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GABINETE DO MINISTRO DE ESTADO E DAS FINANÇAS**

Lisboa, 26 de Abril de 2010